

نحو شكل جديد للمقاولاتية: المقاولاتية المسؤولة اجتماعيا

- دراسة استكشافية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-

عدمان مريزق
أستاذ محاضر
المدرسة العليا للتجارة - - الجزائر
merizekesc@hotmail@hotmail.com
00213554639430

عدمان محمد
أستاذ مساعد
جامعة مولود معمري - تيزي وزو-الجزائر
mohamedayoub3@yahoo.fr
00213553623476

الملخص

تتطلب المقاولاتية المسؤولة اجتماعيا نمطا إداريا يزيد من إسهام المؤسسة الايجابي لصالح المجتمع، عن طريق تقليل أثرها السلبي على المواطنين والبيئة. حيث تعتبر مسارا للتعليم والتدريب يشمل عدة مراحل، يمكن من خلاله تأهيل هذه المؤسسات وتحقيق أداء اقتصادي متميز وتلبية التطلعات الاجتماعية والبيئية للأطراف ذات المصلحة. وعليه يمكن لمجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تشكل نسيجاً اقتصادياً واجتماعياً مستداماً، يمكن الوصول إلى نشر مبادئ التنمية المستدامة، وتهيئة قواعدها في المجتمع لما تتميز به هذه المؤسسات من خاصية الجوارية والقرب.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية المسؤولة اجتماعيا، الأطراف ذات المصلحة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

Résumé:

Vers une nouvelle forme de L'entrepreneuriat : L'entrepreneuriat socialement responsable

Étude exploratoire sur les petites et moyennes entreprises Algériennes-

L'entrepreneuriat socialement responsable nécessite un mode de gestion permettant une contribution positive au bien être de la société, cela passe par une gestion appropriée des externalités négatives de l'entreprise sur le plan social et écologique.

Ce type d'entrepreneuriat peut être considéré comme une démarche d'apprentissage comprenant plusieurs étapes qui peut être assimilée à un processus de mise à niveau permettant la réalisation des meilleurs résultats économiques, sociaux et écologiques ce qui permet de satisfaire les attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Vue les caractéristiques des PME comme la proximité, l'entrepreneuriat socialement responsable peut permettre la création d'un tissu économique et social qui porte les valeurs du développement durable et de les diffuser dans la société.

Mots clés: L'entrepreneuriat socialement responsable, parties prenantes de l'entreprise, Responsabilité sociétale de l'entreprise.

Classification JEL : M1, M13

مقدمة

تشكل التطورات الحادثة في محيط المؤسسات ضغطا كبيرا، أين تلح على المسيرين لتطوير استعدادات وسلوكيات مقاوالاتية وحلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم. لكن أمام كل هذا الضغط على الأفراد لإنشاء المؤسسات، باعتبارها محركا أساسيا للاقتصاد؛ هل فكرنا في أن تكون هذه المقاوالات مسؤولة اجتماعيا.

من هذا المنطلق، يطرح هذا البحث سؤالا جوهريا، ممثل فيما يلي:

ما هي الأسباب التي تجعل الأفراد والمؤسسات تفكر في المقاوالاتية المسؤولة اجتماعيا؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة أقسام: سيتناول القسم الأول الإطار العام للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة. في حين سيخصص القسم الثاني لعرض مفهوم المقاوالاتية المسؤولة اجتماعيا والأسباب التي حفزت الأفراد والمؤسسات لتبني هذا المفهوم الجديد. وأخيرا سيتطرق القسم الثالث لتوجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو تبني المقاوالاتية المسؤولة اجتماعيا.

1- الإطار العام للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

استعمل في ترجمة Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) عدة تعابير منها: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، المسؤولية البيئية والاجتماعية،...، حيث يرجع أصل هذا المفهوم إلى اللغة الانجليزية (Corporate Social Responsibility (CSR. وفي الحقيقة المشكل القائم يدور حول معنى كلمة Social باللغة الانجليزية، والتي تعتبر تعبيراً أكثر شمولية من معنى الكلمة ذاتها باللغة الفرنسية وحتى باللغة العربية "الاجتماعي"، وعليه تستعمل كلمة sociétale لترجمة كلمة social من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية.

فبين كلمة social و sociétale فرق كبير، حيث سعى البعض إلى محاولة إيجاد ترجمة لهما باللغة العربية، فاستعملوا كلمة "اجتماعي" للتعبير عن كلمة social وكلمة "مجتمعي" للتعبير عن كلمة sociétale. وللخروج من هذه الحلقة وتفاذي الوقوع في اللبس؛ نقترح استعمال مصطلح "المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة" للتعبير عن مفهوم RSE.

يعتبر مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة مفهوما واسعا وفي بعض الأحيان غامضا ومتداخلا، رغم كل الكتابات والنقاشات التي دارت حوله؛ لكن الأمر الذي يتفق عليه الجميع هو ضرورة بذل المزيد من الجهد فيما يخص العمل لصالح المجتمع والبيئة، حيث

أكد مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة world business council for sustainable development (WBCSD) " أن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يتصل عملها بالأساس بالسلوك الأخلاقي تجاه المجتمع، لهذا فإنه ينطوي على تسيير مسؤول لعلاقاتها مع غيرها من الجهات المعنية سواء الداخلية أو الخارجية التي لها مصلحة مشروعة في نشاطاتها"¹.

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الأوربية (OCDE) على أنها " مسؤولية المؤسسات والتزاماتها للمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة، لتحسين نوعية وجود الحياة لكل هذه الجهات الفاعلة "².

وتعني المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بالنسبة للجنة الأوربية Commission Européenne أن تكون المؤسسة مسؤولة عن تأثيراتها على كافة الأطراف ذات المصلحة التي تتعامل معها، وهو ما يعني الالتزام المستمر من طرف المؤسسة للتعامل بصورة مسؤولة وعادلة، مع المساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة لعمالها ولعائلاتهم، حيث تؤكد المؤسسة بإعرابها عن مسؤوليتها، دورها في إرساء التماسك الاجتماعي والإقليمي، وهذا من خلال وظيفة الإنتاج وعلاقاتها مع موظفيها ومع استثماراتها، كما أنها تؤثر بصورة مباشرة على اليد العاملة، نوعية العمل ونوعية العلاقات الصناعية بما في ذلك احترام الحقوق ومبدأ تساوي الفرص وعدم التمييز، جودة الخدمات والسلع، والاهتمام بالصحة والبيئة "³.

وأقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1997 بدور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، لهذا أعدت وثيقة بهذا الخصوص، تحدد من خلالها الملامح العامة لما يجب أن تكون عليه المسؤولية البيئية والاجتماعية، أين حملت هذه الوثيقة النقاط التالية⁴:

- إعادة تحديد استراتيجيات المؤسسة من أجل إدماج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، في جميع مستويات المؤسسة.

¹ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
http://www.wbcds.org (consulté 29/11/2011)

² OCDE, http://www.oecd.org. (Consulté 21/05/2012)

³ Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique Willard(2004), Synthèse documentaire sur le développement durable Du management environnemental au développement durable des entreprises, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), p05.

⁴ Karen Delchet(2007), Développement durable l'intégrer pour réussir, Ed. Afnor, Paris, p08.

- إعادة تصميم الإجراءات التسييرية، المنتجات والخدمات.
- الشراكة الفعالة في مجال التنمية وكذا فيما يخص تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.
- الاعتراف المطلق بحق المعرفة وحق المحافظة.
- التدقيق الاجتماعي.
- الشفافية والدخول في حوار يجمع كل الأطراف ذات المصلحة.
- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد استشارة الأطراف ذات المصلحة، والتي تستعمل من أجل المقارنة بين الأداء (الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) ضمن كل قطاع صناعي وبين القطاعات فيما بينها.
- إعداد تقارير للتنمية المستدامة تتضمن المعايير الدولية.

بالرجوع إلى الجانب الأكاديمي، نجد أن أول من فتح النقاش حول المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة هو Bowen سنة 1953 وهذا حسب ما استند إليه Archie Carroll، أين أكد أن Howard Bowen هو أول من أشار إلى مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة في كتابه Social Responsibilities of the Businessman، حيث يعرض الأسباب الرئيسية التي ساعدت على ظهور هذا المفهوم، ويحصرها في: ⁵تطور تركيبة المجتمع وتوسع شبكة العلاقات فيه، بالإضافة إلى تطور ونمو المؤسسات أين انفصلت ملكية المؤسسة عن وظيفة التسيير وهذا بظهور نظرية الوكالة.

ويتبع مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة مفهوم التنمية المستدامة، أو بالأحرى هو تطبيق له في المؤسسة. أين تعتمد المسؤولية البيئية والاجتماعية على مبدأ Triple Bottom Line (People, Planet, Profit). فحسب Bowen، فإن مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسة يركز على مبدئين رئيسيين: ⁶

. الصفة الاجتماعية (مستوى كلي): إذا وجدت المؤسسة، فهذا راجع إلى قبول المجتمع بها؛ وبالتالي، فمن جهتها يجب عليها احترام القواعد والقوانين الموجودة في هذا المجتمع.

⁵ Jean-Pascal Gond, Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), University of Nottingham Business School, p08.

⁶ J.Ernult, A.Ashta(2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, p12

. الوكالة القيمة (مستوى جزئي): المؤسسة تمثل نواة تأثير في المجتمع، وعليه يجب أن يكون سلوكها سلوكا مثاليا يحترم قيم وثقافة المجتمع.

تدعيما لما سبق ذكره فإن نظرية المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بنيت من منطلق فكرة أنه بموجب السلطة الممنوحة للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تملك مسؤوليات أخلاقية وقيمة تجاه المجتمع، وعليه استنادا إلى أحد أهم مبادئ تنظيم المؤسسات يمكن القول بأن السلطة تفرض المسؤولية. وعليه نستنتج أن مبدأ المسؤولية يدفع بالمؤسسة إلى الخروج من حدود دورها الاقتصادي لتتعداه وتأخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات المجتمع بما فيه الأطراف ذات المصلحة. وعليه تسمح المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بتطوير حوكمة أفضل مهما كان حجم المؤسسة ومهما كان البلد الموجودة فيه، سواء بلد متقدم أو نامي، كما تعمل على هيكلة علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة.

وفي هذا الاتجاه، يمكن لأي مؤسسة اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية حسب وضعيتها وحسب ثقافتها كذلك. حيث يقدم Keith Davis مجموعة من التبريرات التي تقف في صف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة أو ضدها، كما يؤكد على أن لكل بلد أو مؤسسة حرية الاختيار إما مع/ضد هذا المفهوم، أين يمكن إجمال هذه التبريرات في الجدول الموالي:

تبريرات ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية	تبريرات لصالح المسؤولية البيئية والاجتماعية
تعظيم الأرباح	مصلحة المؤسسة على المدى الطويل
تكاليف الالتزام الاجتماعي والبيئي	سمعة المؤسسة
الافتقار إلى المهارات الاجتماعية والبيئية	شرعية المؤسسة في المجتمع
عدم التركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة	التطابق مع القيم الثقافية في المجتمع
إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسات العامة بالإضافة إلى ميزان المدفوعات	مصالح المساهمين الذين يملكون محافظ أسهم متنوعة
المؤسسات لديها بالفعل سلطة اجتماعية	منح الفرصة للمؤسسة لمعالجة مشاكل المجتمع
نقص قدرة التحكم في النشاطات البيئية والاجتماعية	المؤسسة تمتلك موارد هامة (رأس المال، الخبرة)
نقص دعم مجموعات الضغط المحلية	يمكن تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص وأرباح

Source: J.Ernult, A.Ashta(2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, p12.

يرى Cazal Didier على هذا الأساس وجود أربعة تحديات رئيسية تواجه مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يمكن عرضها كما يلي⁷:

- يتعدى دور المؤسسة في المجتمع الجانب الاقتصادي ليشمل الجانب الاجتماعي والبيئي: يناقش مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية موقع المؤسسة في المجتمع، ومساهمتها في تحسين المعيشة فيه، أين تمنح للمؤسسة فرصة الخروج من النظرة الاقتصادية الضيقة التي حكمت المؤسسة منذ Friedman إلى غاية Jensen ، وحصرت هدف المؤسسة في نظرة وحيدة وهي تعظيم الربح، والتي كانت من تبعاتها أثارا سلبية بيئية واجتماعية. ولعل ظهور مفاهيم مثل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة كان وراءه كمًا معتبرا من المشاكل المالية والاقتصادية وحتى البيئية والاجتماعية، زيادة على مشاكل في حوكمة المؤسسات، ولا ربما عبرت هذه المشاكل عن نقائص أو حتى انحرافات أدت إلى ضرورة تجاوز القواعد الكلاسيكية النمطية للاقتصاد.

- تمنح المسؤولية البيئية والاجتماعية شرعية للمؤسسة، وتعزز النقاش حول دور هذه الأخيرة في المجتمع: تبلور المسؤولية البيئية والاجتماعية مجموعة من التحديات بغض النظر عن مدى صحة قواعد تأسيسها وهذا يعزز شرعيتها. وفي هذا الصدد، تسهم المسؤولية البيئية والاجتماعية في هيكلة وحركة المجتمع المدني، حيث تشجع على التنوع في الأطراف الفاعلة في الساحة المدنية، كما تمنح شرعية للمؤسسة تعزز من خلالها الشرعية التي اكتسبتها هذه الأخيرة بوجودها كطرف فاعل في السوق.

- تثير المسؤولية البيئية والاجتماعية مجموعة من التساؤلات حول مسألة التمثيل في المجتمع: نظرا للتداخلات الكبيرة بين المؤسسة والمجتمع، فإن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تطرح مجموعة من التساؤلات حول حوكمة المؤسسات وتنظيم وضبط الأسواق، لكن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو حول الهيئات الفاعلة والجهات المعنية المسؤولة عن هذه المهام في ظل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

- تشجع المسؤولية البيئية والاجتماعية النقاش حول مواطنة المؤسسة والمواطنة داخل المؤسسة: تركز المسؤولية البيئية والاجتماعية على مجموعة من المواضيع المهمة مثل: مواطنة المؤسسة والمواطنة داخل المؤسسة، الديمقراطية داخل المؤسسة ومساهمة المؤسسة في إرساء قواعد الديمقراطية في المجتمع. وهذه المواضيع لا تعد جديدة وإنما هي محل نقاش منذ

⁷ Didier Cazal(2008), Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats, Revue de l'organisation responsable, Volume 3, pp13-14.

خمسينات القرن الماضي، حيث أصبحت المؤسسة مجالا سياسيا من خلال ممارساتها الداخلية وطرفا سياسيا في علاقاتها مع المجتمع.

ويطرح Bowen & Gendron على هذا الأساس ثلاثة تيارات للنقاش في مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسة⁸:

- التيار القيمي والأخلاقي Business Ethics: يؤكد أن نشاط المؤسسة يخضع لتقييم أخلاقيات العمل.

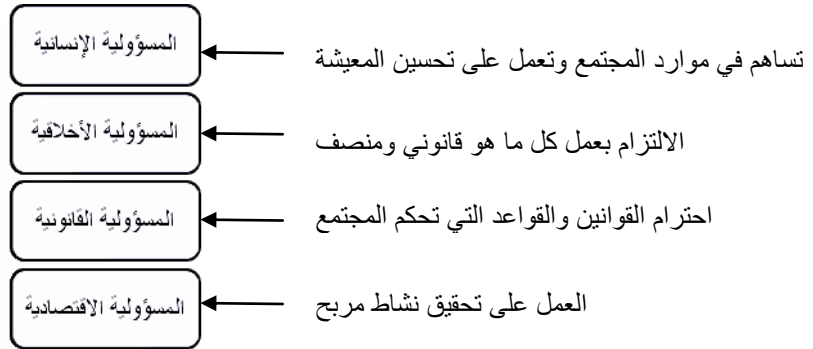
- التيار التعاقدى Business and Society: توضح المقاربة التعاقدية العلاقة الكائنة بين المؤسسة والمجتمع؛ فهي عبارة عن صفقة اجتماعية.

- التيار الاجتماعي Social Issue Management: أو كما يسمى التيار المنفعي أو الاستراتيجي، أين يستند هذا التيار إلى رشادة المؤسسة، حيث يعتبر أن كل ما هو مفيد للمجتمع هو بالضرورة مفيد للمؤسسة.

وانطلاقا من هذه التيارات، يقسم Carroll مسؤولية المؤسسة إلى أربعة أنواع ويضعها في هرم ذو ترتيب تصاعدي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 1: أنواع المسؤوليات في

المؤسسة



Source: Archie Carroll (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, the Academy of Management Review, p499.

⁸ Karen Delchet, Opcit, p35.

تحكم هذا الهرم نفس القواعد التي تحكم هرم Maslow للحاجات⁹، لكن يجب التنبيه إلى مسألة معينة، وهي كون أن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على مواجهة مختلف هذه المسؤوليات في وقت واحد، وهو ما يمكن أن يكون نقيصة لهذا التمثيل التراتبي، الذي يمثل بصورة عامة مختلف أنواع المسؤوليات الموجودة في المؤسسة والتي يجب الالتزام بها.

ويجب التنبيه إلى نقطة مهمة، تتعلق بكون أن الإطار النظري للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يفترض أن التصرف بطريقة مسؤولة من قبل المؤسسات لا يتعارض مع هدف تحقيق أداء اقتصادي ومالي ممتاز¹⁰. فالتصرف بطريقة مسؤولة يسهم في عملية بناء بيئة ملائمة للنشاط الاقتصادي، تمتاز بالاستقرار اقتصاديا واجتماعيا وحتى سياسيا، أين يعد القبول الاختياري بمبادئ المسؤولية اختيارا مفضلا لدى المشرعين والقانونيين، وعليه يؤدي كل هذا إلى انخفاض حجم الانتقادات النابعة من المجتمع المدني تجاه المؤسسات.

كخلاصة لما سبق، يمكن القول بأن مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ينبع مباشرة من مفهوم التنمية المستدامة والذي يعتبر تطبيقا له في المؤسسة، أين تتمتع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بوجهين رئيسيين: حوار وتلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة من جهة، توسيع مجال الاهتمام ليشمل الجانب البيئي والاجتماعي ضمن إطار مفهوم التنمية المستدامة من جهة أخرى. وزيادة على كونها إجابة للاشتراطات المتزايدة من طرف المجتمع المدني، فإن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تعتبر آلية استراتيجية فعالة للحد من تعرض المؤسسة للمخاطر، واستشراف القيود القانونية والتشريعية التي يمكن أن تظهر في المستقبل.

فتزايد قوة تيار التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة في مختلف أنحاء العالم، يفرض على المؤسسات إتباع مشاريع تنمية اقتصادية لا تتجاهل الأبعاد البيئية والاجتماعية، كما يجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن هذه المشاريع مقتنعة بشكل كامل بهذه المفاهيم، مما يسمح باستمرارية المشروع ويعتبر خطوة في طريق إنجاحه. فمواجهة مجموعات الضغط التي تبحث عن تحقيق أرباح على المدى القصير دون الاكتراث بتبعات هذا التوجه،

⁹ يتشكل الهرم من خمسة دوافع متصاعدة في أهميتها، فهي مرتبة حسب الأهمية، إذ أن Maslow أضاف مفهوم الحاجة التي لم يحققها الفرد بعد، حيث تلعب دور الدافع الوحيد للفرد من أجل العمل والمنافسة والإبداع، وعندما تتحقق الحاجة تنتفي تلقائيا كحافز لتأتي بعدها الحاجة التالية كحافز جديد.

¹⁰ Pour plus de détails voir :

Zeribi-Benslimane Olfa & Boussoura Ezzeddine(2007), Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.

يعد أولوية بالنسبة للمؤسسة. فمن خلال الدمج بين المبادرات المميزة للمؤسسات المسؤولة بيئياً واجتماعياً التي تعتبر المسؤولية البيئية والاجتماعية مصدراً للميزة التنافسية¹¹، وبين القوانين والتشريعات التي تهدف إلى نشر الممارسات الحسنة ووضع حد لبعض المؤسسات التي تقوم بعملية الغسل الأخضر Green Washing¹²، يمكن وضع أسس لمسار تجديد مفهوم التنمية الاقتصادية؛ أين لا يمكن حصر أهداف المؤسسة في تعظيم الربح، بل العمل على عكس تطلعات المجتمع المدني عن طريق توفير السلع والخدمات للزبائن، وهذا ضمن إطار السلطة الممنوحة للمؤسسة في المجتمع.

فقد يشكل عدم التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية خطراً محدقاً بسمعة المؤسسة، أين يمكن أن تواجه المؤسسة رفضاً لنشاطها من طرف المجتمع المدني، مع تصاعد للاحتجاجات ضدها، بالإضافة إلى متابعات قضائية، مع تدهور سريع لصورتها في السوق، مما يؤدي لفقدان ميزتها التنافسية، وهذا يهدد بشكل مباشر استقرارها ووجودها في السوق.

2- المقاولاتية المسؤولة اجتماعياً

يفضل في إطار التنمية المحلية البحث عن طرق ووسائل جديدة ومبتكرة من أجل تحقيق الأهداف التنموية المسطرة، إذ يمكن للمقاولاتية أن تلعب هذا الدور من خلال الانجازات التي قد تحققها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي. ومن بين أنماط المقاولاتية نجد المقاولاتية المسؤولة أو كما اصطلح على تسميتها المقاولاتية الاجتماعية، والتي تشكل ميداناً خصباً للبحث، إذ تعتبر من بين رافعات التنمية المستدامة في المؤسسات، أين تجمع بين الجانب الاقتصادي، أي هدف تعظيم الربح، وبين المهمة الاجتماعية التي يفترض على المؤسسة القيام بها.

¹¹ الميزة التنافسية: هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للأطراف ذات المصلحة تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

¹² Green Washing: هي وسيلة تسويق تستخدمها المؤسسات من أجل إعطاء المجتمع صورة بأنها مؤسسة مسؤولة بيئياً واجتماعياً في حين أنه ميزانية التسويق والإشهار لديها أكبر من ميزانية مشروع التنمية المستدامة.

وفي سبيل الإحاطة بهذا المفهوم، نرى أنه من المفيد التطرق إلى أهم الأسباب التي تجعل الأفراد والمؤسسات يهتمون بهذا النوع من المقاولاتية، حيث نوجزها فيما يلي¹³:

يرجع السبب الأول أساسا إلى مشكل التمويل الذي تعاني منه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين يعد من الضروري إيجاد مصادر تمويل جديدة لمواجهة مشكل انخفاض التمويل، إذ أن المستثمرين والبنوك يرفضون الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة كونها ذات مخاطرة عالية، وعليه تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق استقلالية مالية.

- يكمن السبب الثاني في التغيرات المستمرة في تركيبة المجتمعات البشرية، إذ تؤدي التغيرات الديموغرافية عادة إلى ظهور تحديات جديدة تواجه المؤسسات، خاصة حين يتعلق الأمر بظهور حاجيات جديدة في المجتمع والتي على المؤسسات السعي نحو تحقيقها وتلبيةها.

- أما السبب الثالث، فيتمحور أساسا حول الدعوات المستمرة إلى تحلي المؤسسات بمسؤولية أكبر والأخذ بعين الاعتبار تطلعات المجتمع.

وتعد مهمة المؤسسة الركيزة الأساسية لهذا النوع من المقاولاتية، أين تميل هذه المهمة إلى الجانب الاجتماعي دون إهمال وظيفتها الاقتصادية. فهذه المهمة الاجتماعية هي التي تحرك وتوجه مجمل نظام القرار في المؤسسة، إذ أن وجود تطلعات اجتماعية يعد في الأساس فرصة اقتصادية. لهذا تعد المقاولاتية المسؤولة رافعة أساسية للتنمية المستدامة في بيئة الأعمال، أين تجمع بين تلبية الحاجة الاجتماعية وتحقيق منافع اقتصادية. وعليه يمكن القول بأن كل مشروع أو كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنضوي تحت المقاولاتية المسؤولة، تتميز بثلاث خصائص على الأقل: مشروع اقتصادي يخلق ثروة وقيمة مضافة، يحقق غاية اجتماعية، مع حوكمة مشتركة وتعاونية للمؤسسة.

وتصف Ashoka¹⁴ المقاولين الاجتماعيين بأنهم مأخوذون بأفكارهم، ويسعون بأي ثمن من أجل تغيير توجه الميدان الذين ينشطون فيه، إذ يحملون رؤية ذات أفق واسع يركزون في

¹³ François Brouard(2006), L'entreprereneuriat social, mieux connaître le concept, 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, Trois-Rivières, Canada, p 3-4.

¹⁴ Ashoka: Lancée en Inde en 1980 par Bill Drayton qui a popularisé le terme d'Entrepreneur Social, Ashoka - organisation est le plus grand réseau d'Entrepreneurs Sociaux existant. Son objectif est de faire émerger un monde où chacun est capable d'agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux. Présente sur tous les continents (70 pays), Ashoka a lancé ses activités en France en 2006, en Belgique et Suisse en 2007. Cette vision l'amène depuis trente ans à soutenir dans leur développement des

عملهم على تطبيقها، كما تعتبرهم أعوانا للتغيير في المجتمع، أين يسلكون سبلا مبتكرة لمواجهة ليس فقط المشكل الذي يعوق طريقهم، وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة وراء هذا المشكل من أجل معالجتها؛ كما يمتلكون قاعدة اجتماعية صلبة، فهم يحيطون بخصائص المجتمع وتركيبته، مما يسمح لهم بتحديد ورصد الفرص والتهديدات فيه¹⁵.

وتقدم Echoing Green¹⁶ المقاولاتية المسؤولة، على أنها حالة ناتجة عن دمج ثورة إبداعية مع التصميم على تحقيقها، ما يسمح للمقاولين الاجتماعيين من ترك بصمة عميقة ومستدامة في المجتمع¹⁷.

أما التعريف الأكثر انتشارا هو التعريف المنشور من قبل الحكومة البريطانية والذي تضمنه تقرير Social Enterprise: A Strategy for Success (المؤسسة الاجتماعية: إستراتيجية من أجل النجاح) والذي يعرف المقاولاتية المسؤولة على أنها: إنشاء مؤسسات تهدف إلى تحقيق تطلعات اجتماعية، تستثمر عائداتها في المجتمع من أجل الحفاظ على استمراريته، وكذا من أجل تحقيق هدف تعظيم الربح للمالكين والمساهمين¹⁸.

كخلاصة لما سبق ذكره آنفا؛ فحسب Martin et Osberg، فإن المقاولاتية المسؤولة تتضمن ثلاثة عناصر مهمة هي كالتالي¹⁹:

- تحديد معالم التوازن القائم والذي عادة يكون توازن مستقر لكنه غير عادل، يهيمش ولا يخدم مصلحة مجموعة معينة لا تملك القدرة على تغيير هذا التوازن.

Entrepreneurs Sociaux innovants, les Fellows Ashoka, afin que ces «pionniers» (plus de 3000 aujourd'hui dans le monde) participent à l'expansion du secteur et accélèrent la diffusion de l'innovation sociétale.

¹⁵ Site officiel de Ashoka, <http://france.ashoka.org>, (consulté 20/10/2011)

¹⁶ Echoing Green : Echoing Green investit et soutient des entrepreneurs sociaux émergents pour lancer de nouvelles organisations. Grâce à un programme de bourses de deux ans, Echoing Green aide son réseau de visionnaires développer de nouvelles solutions aux problèmes les plus difficiles de la société. Ces entrepreneurs sociaux et leurs organisations travaillent pour résoudre les problèmes sociaux, environnementaux, les inégalités économiques et politiques enracinées profondément, pour garantir un accès égal et à aider tous les individus à atteindre leur potentiel.

¹⁷ Site officiel de Echoing Green, <http://www.echoinggreen.org>, (consulté 20/10/2011)

¹⁸ Department of Trade and Industry(July 2002). Social Enterprise : A Strategy for Success, UK, p13.

¹⁹ Amina Omrane & Alain Fayolle(2010), L'entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d'affaires dans le champ social, XIXème Conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS), 1 - 4 juin, Luxembourg, p08.

- تحديد فرصة تنمية وتعزيز قيم اجتماعية مقترحة في سبيل تغيير هذا التوازن القائم.

- تنمية وتأسيس توازن جديد يركز على القيم الاجتماعية، من أجل التوجه نحو قيام هذه المجموعة بإرساء قواعد توازن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة، ويضمن بذلك مستقبل الأجيال القادمة وحفظ حقها في القيام بتنمية خاصة بها.

3- توجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو المقاوالاتية المسؤولة اجتماعيا

اعتمدت هذه الدراسة الميدانية على "الاستبيان" لجمع المعلومات المطلوبة، المرتكز على SD21000 والمقترح من طرف مؤسسة AFNOR²⁰، إذ يعتبر دليلا لاعتماد مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة. كما يهدف الاستبيان قبل كل شيء إلى توعية، شرح، إخطار ومرافقة مسؤولي المؤسسة في عملية اعتماد التنمية المستدامة. أين ينقسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي: الحوكمة والممارسات التسييرية، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي.

لكل سؤال من الأسئلة المتعلقة بهذه الأقسام الثلاثة، هناك ثلاثة احتمالات للإجابة، قدمت هذه الاحتمالات على شكل ملخصات للممارسات التي يجب على المؤسسة اعتمادها وتطبيقها. يمكن عرض الاحتمالات الثلاثة الواردة في الاستبيان كالتالي:

- المبادرة: تتعلق باعتماد مبدئي أو إلمام والتزام أولي، أو حتى مجرد التفكير بوضع حيز التطبيق لواحدة من الممارسات الحسنة للتنمية المستدامة.

- التطبيق: يترجم مرحلة تجسيد الالتزامات في المؤسسة، أين تبدأ الالتزامات المطبقة بإعطاء النتائج.

- التحسين: تترجم في نفس الوقت: التحسين المستمر لأداء المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة، الإبداع والابتكار، الأمثلة، البحث المستمر عن التميز.

لقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبيان باستخدام أسلوب صدق المحكمين، أين تم عرضه على مجموعة من المسؤولين بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، إذ تم القيام بتعديلات مست القسم

²⁰ AFNOR(2005), Guide pratique du développement durable : un savoir-faire à l'usage de tous, France, p111-123.

* تم الاعتماد على ثلاثة أقسام فقط من أصل خمسة.

الأول من الاستبيان؛ وتم استخراج معامل الثبات؛ فكانت قيمته 0,7631 وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

امتدت فترة توزيع الاستبيان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2011/10/23 إلى غاية 2011/11/17، أين قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة قدرها 74 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تم استرجاع 64 استبيان، أين امتنعت 10 مؤسسات عن الإجابة، كما تم استبعاد 7 استبيانات لعدم اكتمال الأجوبة. وعليه فإن العدد النهائي للعينة التي تم استقصاؤها يقدر بـ 57 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

لقد تم استهداف المناطق الصناعية بدرجة أولى في عملية توزيع الاستبيان، وبالأخص المناطق الصناعية الموجودة في ولاية الجزائر العاصمة، نخص بالذكر: الشارقة، العاشور، واد السمار، الرويبة، الرغاية. كما شملت العينة كذلك مؤسسات من المنطقة الصناعية لولاية البليدة، وشملت كذلك مؤسسات موجودة في ولاية الجزائر العاصمة (خارج المناطق الصناعية)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول (2): توزيع مؤسسات العينة حسب المناطق

المناطق	العاصمة	العاشور	الشارقة	واد السمار	الرويبة	الرغاية	البليدة	المجموع
التكرار	12	5	4	6	12	10	8	57
النسبة	21,05	08,77	07,02	10,53	21,05	17,54	14,04	100

كما يمكن عرض توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال كما يلي:

جدول (3): توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال

طبيعة المؤسسة	التكرار	النسبة
مؤسسة مصغرة (1-9)	5	8,8
مؤسسة صغيرة (10-49)	15	26,3
مؤسسة متوسطة (50-249)	37	64,9
المجموع	57	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع العينة يتضمن 8,8 % من المؤسسات المصغرة (من 01 إلى 09 عمال)، كما تتضمن 26,3 % من المؤسسات الصغيرة (من 10 إلى 49

عامل)، بالإضافة إلى 64,9 % من المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 249 عامل)، وهي تشكل النسبة الأكبر من المؤسسات التي تم استطلاعها.

أما توزيع مؤسسات العينة حسب القطاعات، فكان كالتالي:

جدول (4): توزيع مؤسسات العينة حسب القطاعات الصناعية

القطاع	التكرار	النسبة
الصناعات الغذائية	7	12,30
إلكترونيك / كهرباء	4	7,0
الصناعات النسيجية	3	5,3
الصناعات الميكانيكية	3	5,3
الحديد والصلب	2	3,5
الصناعات الصيدلانية والكيميائية	4	7,0
الطاقة	6	10,50
البناء والأشغال العمومية	8	14,00
الورق / الخشب	6	10,50
صناعات أخرى	14	24,60
المجموع	57	100

يتجلى من الجدول أن المؤسسات التي شملها الاستطلاع تتوزع على مجموعات مختلفة من القطاعات الاقتصادية، إذ تتفاوت النسب بين هذه القطاعات ولعل أبرزها يتمثل في قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 14 %، يليه قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 12,3 %، ثم قطاع الطاقة وقطاع الورق/الخشب بنسبة متساوية قدرت بـ 10,5 %. أما ما صنف على أنه صناعات أخرى فشمل كلا من قطاع الخدمات وبالأخص مكاتب الدراسات والاستشارة ومجموعة من قطاعات صناعية متنوعة.

ويمكن ذكر ما يلي:

- التزام الإدارة

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	43	11	3	57
النسبة	75,4	19,3	5,3	100

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المؤسسات لا تزال في مرحلة المبادرة وهذا بنسبة 57,4 %، إذ لا تملك هذه المؤسسات أي التزامات تجاه التنمية المستدامة، أو تملك التزام يقتصر على جوانب معينة فقط من التنمية المستدامة. كما نلاحظ أن هناك ما نسبته 19,3 % من المؤسسات التي تم استقصاؤها تلتزم بالجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة. أما النسبة الباقية والتي تمثل 5,3 %، فهناك التزام من طرف المسير شخصيا بمبادئ التنمية المستدامة، أين يحاول المسير أن يرسخ هذه المبادئ في مؤسسته.

- نظام التسيير

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	36	21	0	57
النسبة	63,2	36,8	0	100

نلاحظ من خلال الجدول، أن ما نسبته 63,2 % من المؤسسات التي تم استقصاؤها (أي أكثر من النصف) لا تملك شهادة مطابقة، أي أنها لا تملك نظام تسيير محدد المعالم أو أن نظام تسييرها في طور البناء. كما أن ما نسبته 36,8 % من المؤسسات تملك نظام تسيير محدد المعالم يركز على البعد الاجتماعي والبيئي، أما مرحلة التحسين فلم تبلغها أي مؤسسة، إذ أن هذه المرحلة تمثل تسييرا استراتيجيا يستند إلى مبادئ التنمية المستدامة.

التنظيم والمسؤولية

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	43	8	6	57
النسبة	75,4	14,0	10,5	100

يتجلى من خلال الجدول أن ما نسبته 57,4 % من مجموع المؤسسات لا تزال في مرحلة المبادرة فيما يخص التنظيم والمسؤولية، إذ أن أغلب المؤسسات لا تنظم ولا تحدد المسؤوليات المتعلقة بالتنمية المستدامة، كما أن ما نسبته 14 % من المؤسسات تقوم بتحديد وتنظيم المسؤوليات فيما يخص التنمية المستدامة (اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا). أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 10,5 % فتطبق لامركزية بدرجة معينة، أي ترك الحرية في اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات.

الأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	49	5	3	57
النسبة	86,0	8,8	5,3	100

يتجلى من خلال الجدول أن ما نسبته 86 % من المؤسسات المستطلعة تظهر احتراماً واضحاً للمبادئ العالمية الكبرى (احترام حقوق الإنسان، البيئة...). لكن بالمقابل 8,8 % فقط من المؤسسات هي التي تطبق هذه المبادئ على شكل مبادرات.

- تحديد الأطراف ذات المصلحة والروابط التي تقوم بين تطلعاتهم واستراتيجية المؤسسة

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	17	35	5	57
النسبة	29,8	61,4	8,8	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61,4 % من مؤسسات العينة تحدد مجموع الأطراف ذات المصلحة التي تربطها علاقة بها، كما تقوم بترجمة تطلعات هذه الأطراف إلى تحديات تعمل على الإيفاء بها. ونلاحظ كذلك أن ما نسبته 29,8 % من المؤسسات لديها اطلاع سطحي على أطرافها ذات المصلحة وعلى تطلعاتهم كذلك.

2-3-- الأداء الاقتصادي

ويشمل المحاور التالية:

- العلاقات التجارية

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	9	43	5	57
النسبة	15,8	75,8	8,8	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر المؤسسات في العينة وهذا بنسبة 75,8 % تقوم بتنوع زبائنها ومورديها، كما تربطها بهم علاقة تقوم على الإصغاء المتبادل.

- المردودية وتوزيع القيمة المضافة

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	29	19	9	57
النسبة	50,9	33,3	15,8	100

تعيش 50,9% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع حالة توازن مالي، أين تقوم بتوزيع قيمتها المضافة على إعادة التجهيز. أما 33,3 % من المؤسسات فتقوم بتوزيع الأرباح على تحسين ظروف العمل وعلى شكل منح ومكافآت للمستخدمين.

- الرقابة والاستمرارية

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	40	15	2	57
النسبة	70,2	26,3	3,5	100

تعتمد 70,2 % من المؤسسات في عملية المراقبة والقيادة على لوحات قيادة تضم معلومات اقتصادية فقط، كما تعتمد ما نسبته 26,3 % من المؤسسات على لوحات قيادة تضم بعض المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

3-3 - الأداء الاجتماعي

ويتمثل في الآتي:

- العدالة

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	11	45	1	57
النسبة	19,3	78,9	1,8	100

يقتصر مفهوم العدالة عند أغلب المؤسسات التي تم استقصاؤها وهذا بنسبة 78,9 % على احترام بعض المبادئ: عدم التمييز في التوظيف، شفافية في التأجير،....، بالمقابل فإن هذا المفهوم نادرا ما يظهر عند 19,3 % من مؤسسات العينة.

- النظافة، الصحة، والسلامة

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
التكرار	26	18	13	57
النسبة	45,6	31,6	22,8	100

يتبين من الجدول أن 45,6 % من مؤسسات العينة تقوم بتحسين مستخدميها حول النظافة والصحة والسلامة، أما نسبة 31,6 % تقوم بتكوين مستخدميها حول شروط السلامة والنظافة في أماكن العمل، كما تقوم بوضع نظام تسيير الصحة والسلامة في أماكن العمل. كما أن هناك 22,8 % من المؤسسات من تملك مجموعات عمل لتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة وجعلها لا تقتصر فقط على القواعد والإجراءات القانونية في تسيير شروط السلامة والصحة.

- الالتزام الاجتماعي للمؤسسة

	المبادرة	التطبيق	التحسين	المجموع
--	----------	---------	---------	---------

57	2	10	45	التكرار
100	3,5	17,5	78,9	النسبة

يتضح من الجدول أعلاه أن 78,9 % من المؤسسات التي تم استقصاؤها لا تولي اهتماما كبيرا للمشاكل المحلية ولا تسعى لحلها، هناك نسبة بسيطة تقدر بـ 17,5 % من المؤسسات من تولي اهتماما بالجمعيات المحلية وتسهم بطريقة أو بأخرى في دعمها.

الخاتمة

تأسيسا على ما سبق، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف التسيير، إذ تقوم بالتسيير بطريقة بسيطة غير مبنية على إجراءات ومسارات تسييرية واضحة؛ فأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم استقصاؤها لا تملك شهادة مطابقة، أي لا تملك نظام تسيير واضح المعالم.
- أغلب المؤسسات المستطلعة تقوم بالتسيير اليومي فقط، وأغلبها لا يملك أفق استراتيجي متوسط أو بعيد المدى، وإذا وجد فهو حتما أفق اقتصادي، إذ أن معظم المؤسسات تسعى لضمان الاستمرارية من خلال تحقيق أداء اقتصادي جيد.
- يوجد عدد معتبر من المؤسسات يقوم بإشراك المستخدمين والأخذ باقتراحاتهم في تحسين ظروف العمل، كما أن مفهوم العدالة موجود رغم أن معناه لدى هذه المؤسسات هو عدم التمييز في التوظيف، والشفافية في التأجير.
- لا نجد هناك التزام اجتماعي حقيقي من طرف هذه المؤسسات، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم خاصية القرب التي تمتاز بها، لا تهتم بالتنمية المحلية وبمحاولة الاندماج في المجتمع والسعي نحو حل المشاكل المطروحة فيه، وكذا دعم المنظمات المحلية والجهوية.
- من المشاكل المطروحة في الجزائر غياب مفهوم المواطنة في كل أبعادها، وهذا ما يؤدي إلى غياب الحوار الوطني التشاركي في قضايا الاستدامة، وتصبح التنمية المستدامة قرارات سطحية وتحت رعاية المؤسسات الاقتصادية الدولية أو استجابة للاتفاقيات الدولية بدلا من أن تكون مشروعا وطنيا يترجم بصيرورة تعاونية بين القطاعات المختلفة في الدولة.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اعتماد مخطط العمل * التالي، كتوصيات:

1- تعزيز الإقبال على اعتماد التنمية المستدامة بصفتها عاملا استراتيجيا، ومصدرا للفرص وزيادة للقدرة التنافسية.	تثقيف وإقناع المقاولين ورجال الأعمال
2- توضيح متطلبات وتطلعات السوق وتعزيز علاقات الشراكة.	خلق بيئة ملائمة وزيادة الحوافز
3- تشجيع الالتزامات الطوعية والإرادية وتصنيفها.	
4- دمج أفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعزز التنمية المحلية المستدامة.	
5- تسهيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لالتزاماتها التنظيمية.	
6- التأثير على سلوك المؤسسات من خلال الضرائب البيئية.	
7- ضبط أدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سعيها نحو تحسين أدائها
8- توفير أدوات تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز التزاماتها.	
9- تحسين عروض التدريب.	
10- تشجيع فرص العمل المشترك.	
11- تنمية العرض الخاص للتمويل المشاريع المسؤولة بيئيا واجتماعيا.	العمل جماعيا من أجل تمويل المشاريع المسؤولة بيئيا واجتماعيا
12- تعزيز فعالية وسهولة الحصول على المساعدات العمومية.	

وتقع مسؤولية التوعية والتحسيس وإقناع صاحب المشروع بمبادئ التنمية المستدامة، على عاتق هيئات ومؤسسات المرافقة، أين تخرج هذه المؤسسات من نطاق المرافقة المالية إلى تقديم الاستشارة ومحاولة إقناع صاحب المشروع بمبادئ التنمية المستدامة، وعليه تصبح صفة المرافق في هذه الحالة coach أي مدرب ومكون لصاحب المشروع، حيث يتم استغلال الفترة الممتدة من ظهور فكرة المشروع إلى مرحلة تطبيقه وإنشاء المؤسسة، من طرف المرافق، في عملية إقناع صاحب المشروع بمبادئ التنمية المستدامة ومحاولة ترسيخ قيم وثقافة الاستدامة في ثقافة صاحب المشروع، استنادا إلى كون أن ثقافة المسير وشخصيته تلعب دورا حاسما في بناء ثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. وعليه يعتبر هذا الإجراء إجراء إستباقيا يمكن الاعتماد عليه في إنشاء شبكة من المؤسسات المسؤولة بيئيا واجتماعيا.

* هذه التوصيات نابعة من برنامج عمل فرنسي وأن الحالة العامة لرفض وعدم اقتناع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية هو شبهة بالوضعية الجزائرية، حسب تقديرنا.

المراجع

Livres :

- **Karen Delchet**(2007), Développement durable l'intégrer pour réussir, Ed. Afnor, Paris, p08.
- **AFNOR**(2005) Guide pratique du développement durable : un savoir-faire à l'usage de tous, France, p111-123.
- **J.Ernult, A.Ashta**(2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, p12
- Jean-Pascal Gond**, Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), University of Nottingham Business School, p08.
- **Department of Trade and Industry** (2002) . Social Enterprise : A Strategy for Success, UK, July, p13.

Articles de revues :

- **Didier Cazal**(Janvier 2008), Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats, Revue de l'organisation responsable, Volume 3, , p13, p14.

Articles publiés dans les actes de congrès:

- Amina Omrane & Alain Fayolle**(4 juin 2010), L'entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d'affaires dans le champ social, XIXème Conférence de l' association internationale de management strategique (AIMS), 1 -, Luxembourg, p08.
- **Zeribi-Benslimane Olfa & Boussoura Ezzeddine**(2007), Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes

cotées, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.

- **Marie-Françoise Guyonnaud** (mars 2004), **Frédérique Willard**, Synthèse documentaire sur le développement durable Du management environnemental au développement durable des entreprises, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), p05.

- **François Brouard**(2006), L'entreprereneuriat social, mieux connaître le concept, 23rd Annual Conférence of the Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, Trois-Rivières, Canada, p p3-4.

Référence Internet :

-**World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

<http://www.wbcsd.org> (consulté 29/11/2011)

-**OCDE**, <http://www.oecd.org>. (consulté 21/05/2012)

-**Site officiel de Ashoka**, [http : //france.ashoka.org](http://france.ashoka.org), (consulté 20/10/2011)

-**Site officiel de Echoing Green**, <http://www.echoinggreen.org>, (consulté 20/10/2011)

قائمة الجداول

جدول 1: مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

جدول (2): توزيع مؤسسات العينة حسب المناطق

جدول (3): توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال

جدول (4): توزيع مؤسسات العينة حسب القطاعات الصناعية

قائمة الأشكال

الشكل 1: أنواع المسؤوليات في المؤسسة

مرفقات (الاستبيان)

A. Description de l'entreprise

1- Quelle est la taille de votre entreprise ?

- ☐ Très petite entreprise (TPE) : moins de 10 salariés
- ☐ Petite entreprise (PE) : de 10 à 49 salariés
- ☐ Moyenne entreprise (ME) : de 50 à 249 salariés

2- Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

- | | | | |
|--|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Agroalimentaire | <input type="checkbox"/> Mécanique | <input type="checkbox"/> Energie | <input type="checkbox"/> Autres |
| <input type="checkbox"/> Electronique/Electrique | <input type="checkbox"/> Métallurgie | <input type="checkbox"/> BTPH | |
| <input type="checkbox"/> Manufacturielle | <input type="checkbox"/> Chimie/Pharmacie | <input type="checkbox"/> Bois/Papier | |

3- Avez-vous déjà entendu parler du développement durable ?

Oui ☐ Non ☐

4- Pensez-vous que le développement durable soit utile à votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas ☐

5- Selon vous Quel est le facteur qui va vous influencer le plus pour adopter une démarche Développement durable ?

- ☐ Une dimension éthique
- ☐ Une nouvelle vision du développement
- ☐ La protection de l'environnement
- ☐ L'intégration de l'économique, du social et de l'environnement
- ☐ Le caractère mondial du concept
- ☐ Un horizon temporel à long terme
- ☐ Un nouveau projet

6- Selon vous Quelle est la principale raison qui peut vous empêchez d'adopter une démarche développement durable ?

- ☐ Manque de temps
- ☐ Nous nous concentrons sur la pérennité économique de notre entreprise
- ☐ Parce que la réglementation ne l'impose pas
- ☐ Pas de bénéfice à attendre
- ☐ Manque de financement
- ☐ Manque d'information sur la démarche développement durable

En ce qui suit, veuillez lire attentivement et choisissez le "A" ou bien le "B" ou bien le "C"

B. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales

	A	B	C	
1. Engagement de la direction	Pas d'engagement de la direction ou engagement limité à certains aspects du développement durable.	Engagement de la direction couvrant les trois piliers du développement durable.	Engagement marqué de la part du dirigeant sur les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique valeurs, missions, comportement individuel.	
2. stratégie, politique et objectifs	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable.	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable.	Stratégies de développement durable intégrant les attentes des parties prenantes.	
3. système de management	Système de management non formalisé ou en cours de construction.	Fonctionnement de l'entreprise au travers d'un système de management établi intégrant les dimensions sociales et environnementales.	Management stratégique à partir des principes du développement durable.	

4. organisation et responsabilités	Organisation et responsabilités en matière de développement durable non définies	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable (économique, environnement, sociale).	Décentralisation des responsabilités et organisation en mode transverse.	
5. Participation, implication et motivation du personnel	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté. La motivation des salariés est une préoccupation des managers.	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes.	
6. Communication interne	Communication informelle et fréquence variable	Communication descendante organisée et régulière.	Communication structurée (ascendante, descendante)	
7. communication externe	Communication essentiellement de nature économique.	Communication traitant des trois volets développement durable.	Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins.	
8. veille réglementaire	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.	Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifiée et systématiquement mise en œuvre.	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, action de lobby...)	
9. Prise en compte d'autres facteurs	Affichage du respect de grands principes universels dans la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,...)	Application de grands principes sous formes d'initiatives. Utilisation de produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.	Intégration et déploiement de grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.	

10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.	Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise.	Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes.	
--	--	--	---	--

C. Enjeux transversaux de développement durable

	A	B	C	
11. Produit/ éco conception	Pas de démarche d'éco conception.	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise.	Démarche généralisée d'éco conception des produits.	
12. Politique d'achat	Achat sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques.	Achats de produits et/ou services socialement responsables (achats équitables, produit bio, produits éco conçus,...) Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable.	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs. L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.	
13. Gestion et prévention des risques	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise.	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,...)	
14. Stockage	Contrôle ponctuel des	Stockage géré en	Optimisation et	

	conditions de stockage.	confronté avec la réglementation en vigueur	réduction du stockage.	
15. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés.	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transports collectifs.	

D. Enjeux de performance économique

	A	B	C	
16. Relations commerciales	Niveau de dépendance fort à un faible nombre de clients et/ou de fournisseurs pratique systématique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs. Manque de transparence dans la relation avec les clients.	Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnements. Modalités de relation avec le client formalisées et appliquées. Diversification des sources d'approvisionnement. Ecoute du fournisseur et prise en compte de ses intérêts.	Equilibré des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs. Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs. Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales.	
17. Production et politique de tarification	Production réalisée aux coûts les plus bas.	Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail.	Transparence dans la politique de prix au regard des améliorations apportées en matière de développement durable.	
18. Coûts-	Endettement fort	Equilibre	Rentabilité démontrée	

investissements	Investissements limités	endettement/capacité d'autofinancement. Investissements dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail.	des investissements développement durable. Banquier et assureur investi d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise.	
19. Rentabilité et partage de la valeur ajoutée	Entreprise à l'équilibre financier. Valeur ajoutée réinvestie sous forme investissements matériels.	Entreprise gagnant de l'argent intéressement des salariés.	Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise. Investissements sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution équitable des parties prenantes.	
20. Contrôle et pérennité	Tableau de bord intégrant les données économiques et à l'usage exclusif de l'équipe de direction.	Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques, environnementales et sociales	Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Diffusion à l'ensemble des parties prenantes.	

E. Enjeux de responsabilité sociale

	A	B	C	
--	---	---	---	--

21. Travail conditions générales et ambiance	Conditions de travail limitées au respect de la législation en cours.	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.	
22. Equité	Thème parfois évoque dans l'entreprise.	Respect de ce principe: pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapé... Grilles de salaires connues.	Actions en vue d'améliorer l'équité: lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.	
23. Emploi compétences, formation	Limitation des actions de formation aux minimums légaux.	Plan annuel de formation (continue ou en alternance). Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés. Indicateurs RH (taux formation, niveau compétence,absentéisme,...) dans le tableau de bord de l'entreprise.	Gestion des carrières. Capacité d'évolution et de promotion interne. Action en faveur de l'employabilité des salariés.	
24. Hygiène, santé, sécurité	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème.	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité. Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail.	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.	
25. Intégration	Peu d'attention portée sur les	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la	Participation de l'entreprise à	

territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	problématiques locales.	collectivité et à participer à son développement incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive).	l'aménagement du territoire. Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux).	
---	-------------------------	--	--	--

F. Enjeux de responsabilité environnementale

	A	B	C	
26. L'eau : gestion des consommations	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitations de consommations d'eau aux postes les plus forts consommateurs.	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau : circuit fermé, eau renouvelable.	
27. L'eau : pollution	Chiffrage et analyse de la nature des rejets.	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource eau.	
28. L'énergie, consommation	Evaluation de l'ensemble des postes consommant de l'énergie.	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés.	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	
29. L'air pollution et gaz à effet de serre	Identification des postes entraînant des émissions de	Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des	

	polluants dans l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant.	polluantes. Réduction aux postes les plus émetteurs.	activités et services.	
30. Les déchets	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant.	Mise en place d'un suivi du traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau du cahier des charges des entreprises traitant les déchets.	Limitations de la production de déchets notamment les plus toxiques. Mises en place d'une revalorisation systématique de l'ensemble des déchets de l'entreprise.	
31. Les sols : gestion et pollution	Connaissance des lieux de risques de pollutions des sols. Respect de la réglementation en termes de stockage.	Identification de la qualité des sols de l'entreprise et traitement selon la nature des résultats.	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise.	
32. Bruits et odeurs : pollutions internes et externes	Identification des points de rejets et de la législation s'y rapportant.	Réalisation d'enquêtes interne et externe à l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement.	Investissement dans la recherche et le développement de technologies et de produits limitant les émissions sonores et off actives.	
33. La biodiversité	De la biodiversité locale.	Identification des coûts d'un éventuel recul de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise.	Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...	
34. Transports et logistique	Analyse logistique des parcours et réduction des	Analyse de l'émission du parc automobile de l'entreprise et de ses sous	Réflexion globale sur la mobilité faite au niveau des partenaires	

	distances.	traitements.	locaux afin de réduire les transports automobiles. Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique. Réalisation d'un plan de dépassement d'entreprise afin d'optimiser les transports liés à l'activité.	
--	------------	--------------	---	--