

REVUE MAGHREBINE

MANAGEMENT

DES ORGANISATIONS

**UNIVERSITE ABOUBEKR BELKAID
- TLEMCEM - ALGERIE -**

PUBLICATION DU LABORATOIRE
MANAGEMENT
DES HOMMES & DES
ORGANISATIONS



Volume 3, N°1
Décembre 2018

ISSN 2437-0975
EISSN 2710-818X

***REVUE MAGHREBINE
MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS***

PUBLICATION

DU

***Laboratoire Management des Hommes
et des Organisations LARMHO***

***Université Abou Bekr Belkaid - Tlemcen
Algérie***

**Volume 3 N°01
Décembre 2018**

ISSN 2437-0975

EISSN 2710-818X

Comité éditorial

Editeur en chef

Dr. Souhila Ghomari (Université de Tlemcen)

Editeurs associés

Pr. Wassila Tabet (Université de Tlemcen)

Pr Khaled Hussainey (Université de Portsmouth - Royaumes Unis)

Pr. Fethi Benladghem (Université de Tlemcen)

Pr. Abdeslam Bendiabdellah (Université de Tlemcen)

Pr. Ahmed Silem (Université Jean Moulin Lyon 3 France)

Pr. Belkacem Ferouani (Université de Tlemcen)

Pr. Süleyman Barutçu (Université de Pamukkale - Turquie)

Pr. Hassiba Djema (Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Koléa)

Pr. Ahmed Belbachir (Université de Tlemcen)

Pr. Houari Benchikh (Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2)

Pr. Abderrezak Benhabib (Université de Tlemcen)

Pr. Nadéra Bessouh (Ecole Supérieure de Management - Tlemcen)

Pr. Assia Kara (Université de Tlemcen)

Pr. Mohammed Benbouziane (Université de Tlemcen)

Pr. Chaïb Bounoua (Université de Tlemcen)

Dr. Sibel Tokatlıoğlu (Université de Kirklareli Turquie)

Dr. Youcef Nasser (Université islamique internationale de Malaisie)

Dr. Zouina Hallouane (Université de Bouira)

Dr. Hind Hadj Slimane (Université de Tlemcen)

Dr. Muhammad Salem Abu Yousef (Université Isra – Palestine)

Dr. Tarek Sadraoui (Université de Monastir - Tunisie)

Dr. Alromeedy Bassam (Université de Sadat City – Egypte)

Dr. Farid Benyahia (Expert International)

Dr. Houria Ouchallal (Université de Tizi-Ouzou)

Dr. Lamia Hammadi (Université de Tlemcen)

Dr. Mohammed Himrane (Université de Jijel)

Editorial

La revue «Maghrébine Management des Organisations» est une revue académique qui publie une fois par an, sous la supervision du Laboratoire Management des Hommes et des Organisations de la Faculté des Sciences Economiques, de Gestion, des Sciences Commerciales et Finances de l'Université de Tlemcen. Elle est disponible en version électronique et en papier et tous les articles sont accessibles et téléchargeables gratuitement sur la Plate forme ASJP, sans frais de publication pour les auteurs.

On y trouve :

- Des articles présentant des résultats de recherche et leurs implications théoriques et pratiques.
- Des articles présentant des expériences ou des cas concernant des entreprises ou des marchés, rattachés à un cadre conceptuel de référence et conduisant à des applications de portée générale.
- Des articles de réflexion et de synthèse sur un problème donné, s'appuyant sur des concepts connus et des exemples concrets.
- Des articles de synthèse bibliographiques pouvant servir de référence aux chercheurs, enseignants, doctorants et managers.
- Des articles courts de réflexion ou d'opinion pour nourrir un débat ou formuler des propositions.

La Revue, à comité de lecture national et international, est ouverte pour recevoir les études et travaux de recherches émanant de tous les chercheurs du monde entier qui présentent leurs travaux dans l'une des trois langues : Anglaise, Arabe et Française. Elle privilégie les contributions originales, innovantes, qui reflètent les avancées scientifiques récentes dans le cadre des recherches conceptuelles et empiriques permettant ainsi de mettre en valeur les résultats des travaux, et de soumettre à la critique les réflexions et recherches en économie et gestion.

Cette rigueur a pour objectif de faire de la Revue Maghrébine Management des Organisations une tribune scientifique reconnue, dont la politique éditoriale privilégiera la diversité, la tolérance et la rigueur scientifique.

Editeur en Chef de la Revue
Souhila GHOMARI

Sommaire

Le e- recrutement en Algérie : Réalité et perspectives
TAFIANI Keltouma née BOUFATAH 1

L'envol du e-recrutement en Algérie, par le biais des NTIC et la de modernisation de la GRH
BELKHADEM Bahria, BENCHOUK Amel 15

La GRH dans l'entreprise algérienne (publique, privée) : une pratique en quête de sens
TABET-AOUL Wassila, CHARIF Mustapha 28

Les réseaux sociaux : outils d'optimisation des stratégies de recrutement
BENHACINE Hadjar, HAMMADI Lamia..... 39

أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال ((TIC)) على رأس المال الفكري في ظل التوجه بإدارة المعرفة.

48..... ذهبي فاطمة الزهراء، شنوف صادق

فعالية الجباية المحلية في تمويل ميزانيات الجماعات المحلية – دراسة حالة الجزائر والمغرب

62..... جمعي سميرة، موزارين عبد الجيد

LE E- RECRUTEMENT EN ALGERIE : REALITE ET PERSPECTIVES

Keltouma TAFIANI née BOUFATAH
Faculté des Sciences Economiques
Université Abou Baker Belkaid, Tlemcen ,Algérie
Email : boufatah_keltouma_yassser@hotmail.com
frboufatehkeltouma@ gmail.com

Résumé :

Au cours de ces dernières années, une des données essentielles de notre époque demeure sans conteste l'impératif d'une gestion efficiente et optimale des ressources disponibles. Cette réalité s'impose comme un objectif majeur pour tout responsable à tous les niveaux, Plus qu'à toute autre période de l'histoire.

L'Algérie, s'inscrit peu à peu dans cette nouvelle donne ; confronté au défi de développement, elle tend à créer les conditions en vue d'un afflux des entreprises, qu'elles soient d'origine étrangère ou nationale.

Dans cet ordre d'idées, les entreprises Algériennes ; qu'elles soient publiques ou privées, occupent une place particulière. Et ce, en raison des fonctions qu'elles sont appelées à remplir au sein de la société.

Parmi ces fonctions, celle relative à une meilleure gestion des ressources humaines. A cet effet, le recrutement du personnel, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances : pour ne citer que ces éléments, constituent autant de domaines de recherche.

Mots clés : Entreprise – GRH- Recrutement - Performances

ملخص

أصبح التسيير الإلكتروني احد التوجهات الحديثة و الأساسية في عصرنا الحاضر، إذ انه يعتبر الآن ضرورة حتمية للإدارة الفعالة و المتلى للموارد المتاحة.

تبرز هذه الحقيقة كهدف رئيسي لجميع المسيرين على كل المستويات أكثر من أي وقت مضى في التاريخ و قد أصبحت الجزائر تدريجيا جزءا من هذا الوضع الجديد ، في مواجهة تحدي التنمية فانه يميل إلى تهيئة الظروف المناسبة لتدفق المؤسسات سواء كانت من أصل أجنبي أو وطني.

يستعمل هذا الأخير في تسيير الموارد البشرية في إطار تحسين الإدارة المعنية . و تحقيقا لهذه الغاية، يستعان به لتعيين الموظفين و إدارة الحياة الوظيفية ، و التدريب و التكوين ، و تقييم الأداء الخ..

الكلمات المفتاحية: المقابلة – تسيير الموارد البشرية – التوظيف – الاداء

1- Introduction :

Dans un monde très dynamique, où la mobilité tend à devenir monnaie courante les entreprises algériennes éprouvent de plus en plus de difficultés à mener une politique de recrutement efficace, afin d'attirer et de sélectionner les jeunes diplômés. Cependant, cette dernière dispose de nombreux moyens pour conquérir le marché de la perle rare dont entre autre l'E-recrutement. L'E-recrutement est une nouvelle approche du recrutement en ligne qui utilise de nouveaux concepts communautaires qui ont changé de l'ère du papier malgré une presse abondante. Il consiste à gérer les candidatures en utilisant les TIC (technologies de l'information et de communication), y compris les réseaux sociaux, et aller plus loin que « les jobboards » classiques. (Par : Bob Khaled 2018)

Utiliser les technologies du web pour toutes les étapes du recrutement, et de l'embauche ensuite: faire connaître l'entreprise, attirer les talents, les rencontrer et conduire des entretiens, gérer des candidatures, évaluer les candidats, puis embaucher ;c'est ce que signifie le e-recrutement.

Problématique :

Est-ce que l'Internet va apporter avec lui un certain nombre de ses valeurs, et notamment les principes d'égalité et de qualité dans différent domaines tels que la gestion des ressources humaines et en particulier le recrutement ?

Hypothèses :

Avec Internet, les inégalités dans le recrutement peuvent-elles raisonnablement disparaître ?

Comment l'Internet permet- il (facilite-il) les rencontres/ échanges pour un recrutement plus juste?

L'internet permet-elle d'acquérir une haute qualité dans le recrutement ?

Pour élaborer cette recherche nous avons suivi la démarche suivante :

- Définition du e-recrutement,
- L'historique du E- recrutement,
- Le e- recrutement en Algérie,
- Les principaux sites de recrutement utilisés en Algérie,
- Réseaux professionnels les plus connus en Algérie,
- Les entreprises algériennes et l'utilisation des réseaux professionnelles,
- les principaux défis et enjeux auxquels doivent faire face les entreprises algériennes en matière de recrutement.

2. Définition du e-recrutement :

2.1. Le e-recrutement : généralement c'est la dématérialisation de la relation employeur-employé ; il désigne à l'origine les processus de recrutement sur internet, comme l'utilisation d'une plateforme d'emploi généreuse en CV. Elle constituait auparavant le seul **outil RH** exploitant le potentiel du web, avec l'email. les Job bords généralistes ou spécialisés (par métiers ou secteur d'activité), les réseaux sociaux et les plateformes communautaires professionnelles sont devenus des terrains fertiles pour les **chasseurs de tête, responsables** des ressources humaines et cabinets de recrutement. Enfin, pour les recruteurs sachant employer les meilleures ressources et méthodes dans leurs processus de recrutement¹.

¹ - <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/e-recrutement.htm>.

Le e-recrutement ou recrutement en ligne n'est autre que la version moderne et numérique de certaines phases du recrutement traditionnel. L'objectif est de recruter le profil idéal en limitant les éventuelles erreurs de casting. Ce pendant le digital s'intègre pour dématérialiser certaines activités et donner l'opportunité aux recruteurs de gagner en efficacité en limitant au maximum les tâches les plus chronophages¹.

3. L'historique du E recrutement :

E-recrutement, recrutement 2.0, recrutement 3.0, recrutement 4.0 : quelles différences ?

La digitalisation a profondément bouleversé **le processus de recrutement**², ainsi de nombreuses appellations ont été établies dans ce sens telles que : e-recrutement, recrutement 2.0 et maintenant on parle de recrutement 3.0 et recrutement 4.0².

3.1. Le web 1.0

Etant avant tout une vitrine, le contenu web était en majorité créé par des sociétés, par des institutions. L'utilisateur allait chercher de l'information, information en lecture seule car échanges et partages n'étaient pas possibles. L'internaute était donc maintenu dans une position passive de spectateur³.

3.2. Le recrutement 2.0, l'ère sociale

L'internet avait relativement peu modifié les modes de recrutement, Jusqu'au milieu des années 2000, il avait simplement transformé les annonces papiers en annonces web et les armoires de CV en documents électroniques partageables. L'arrivée du Web 2.0, avec en particulier les réseaux sociaux, transforment complètement les processus de recrutement. Une entreprise ou un candidat gèrent aujourd'hui leur identité numérique à travers leur présence sur des blogs, des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter, des vidéos...). Le candidat, comme le recruteur, deviennent actifs : le premier en développant son réseau pour contacter des amis d'amis qui sont susceptibles de l'aider, le second en devenant animateur de communautés autour de la marque employeur et/ou de la spécialité métier⁴.

C'est ce qu'explique la figure n°01 suivante :

¹ - <https://www.lalibrenetwork.be/.../la-digitalisation-bouleverse-le-secteur-du-recrutemen>.

² - https://www.researchgate.net/.../303661797_An_Alteration_of_the

³ - <https://inbound.lasuperagence.com/.../e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-..>

⁴ - www.pullseo.com/emails-automatique

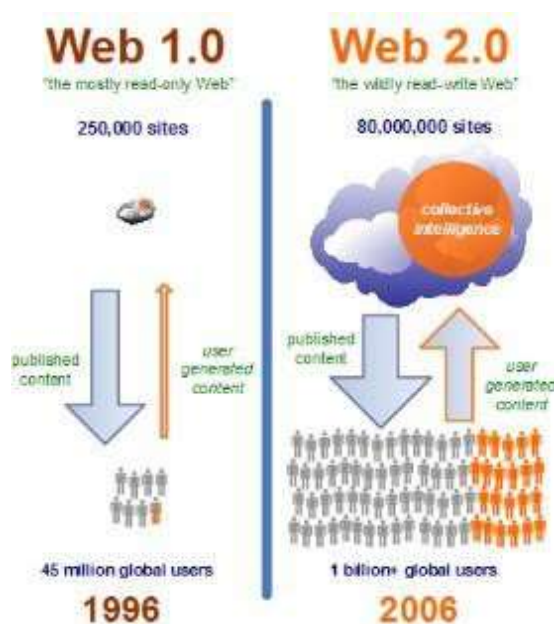


Figure 1 - Web 1.0 /web 2.0 - Illustration comparative¹

3.3. Le recrutement 3.0, l'Inbound Recruiting :

Le recrutement 3.0 introduit davantage de **techniques issues du Marketing digital**, comme l'optimisation du taux de conversion, la notion de² Persona, l'envoi automatisé³ d'email, tout en mettant en avant la notion d'expérience candidat, digitale ou non .Ces procédés ont été réunis au sein d'une méthodologie avec une efficacité redoutable : l'Inbound Recruiting⁴, ou Inbound Recrutement ;qui est une **approche globale** (holistique) permettant de donner de la cohérence aux différents outils utilisés par les recruteurs.

Il se construit sur l'image employeur de l'entreprise, véhiculée par des supports multiples : réseaux sociaux, sites RH, présence sur les jobboards... Pas vraiment un changement radical donc mais plutôt une consolidation de ce à quoi nous assistons déjà. Autrement dit, l'intégration des différents biais de sourcing et de traitement des candidatures à un même processus. Une simplification est nécessaire pour gagner du temps, de la précision et augmenter l'adéquation entre postes proposés et candidatures reçues. Candidatures spontanées et réponses aux annonces d'un côté, jobboards de l'autre et bien sûr nouveaux outils. Cette cohérence globale dans le discours (valable aussi entre les différents services commerciaux, communication, marketing, RH) et dans la méthode doit être accompagnée d'une plus grande transparence et d'un discours direct et crédible.

Aujourd'hui ; Les entreprises le savent, recruter de bons profils est capital. De la qualité des collaborateurs dépend le succès d'un business. Or, depuis quelques années, et sous l'impulsion de nouvelles technologies, le recrutement subit des changements colossaux qui laissent place à

¹ - https://www.researchgate.net/.../303661797_An_Alteration_of_the

² - <https://inbound.lasuperagence.com/.../e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-..>

³ - <https://inbound.lasuperagence.com/.../e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-...>

⁴ - <https://medium.com/.../linbound-recruiting-une-stratégie-rh-incontournable-42fea0dd>.
www.pullseo.com/emails-automatique

une nouvelle race de recruteurs. Mieux formés aux enjeux actuels, ces acteurs ont compris les codes du recrutement 3.0.(A.L Publié le vendredi 04 mai 2018 à 17h35 - Mis à jour le lundi 07 mai 2018).Les nouvelles technologies ont transformé le rapport entre entreprises et candidats. Moins loyaux qu'autrefois.

3.3.1. L'importance de l'inbound recruitment :

Beaucoup de recruteurs souhaitent approcher les "candidats potentiels" par le biais d'une nouvelle forme de communication : *l'inboundrecruitment*. Le principe est de diffuser des messages (photos, vidéos, articles de blog, newsletters...) intéressants, informatifs et divertissants à destination de talents potentiels, dans le but de renforcer l'image et la crédibilité de l'entreprise.

3.3.2. Des candidats de plus en plus exigeants

Autre réalité contemporaine du recrutement : l'exigence des candidats vis-à-vis des employeurs. De plus en plus mobiles, ils ne rechignent jamais à s'expatrier pour avoir accès au meilleur emploi ou aux meilleures conditions salariales. Ils sont également extrêmement sensibles à l'honnêteté, l'authenticité, l'intégrité et la transparence des échanges avec les employeurs. Ils ne souhaitent plus être en relation avec des entreprises bureaucratiques, mais aiment les échanges francs, transparents, dignes de confiance¹.

3.3.3. Développer sa "marque de recrutement"

Enfin, pour attirer les meilleurs profils, une entreprise doit également développer sa marque (ou image) de recrutement, c'est à dire le positionnement et les valeurs qui sont les siennes lors du choix des collaborateurs, de leur accompagnement ou de leur développement. En effet, l'on remarque que les entreprises font souvent l'erreur de miser uniquement sur leur nom pour attirer des profils. Mais aujourd'hui, les candidats sont attentifs à la réputation des entreprises. Pour propager cette image auprès des candidats, les entreprises doivent utiliser les réseaux sociaux dans le but de créer des communautés engagées, écouter, discuter et créer un véritable attachement avec les gens. Twitter, Facebook ou LinkedIn qui servent donc à constituer des gens capables de défendre l'entreprise, en parler, et générer à long termes une envie d'y travailler.

3.4. Recrutement 4.0 :

Aujourd'hui dans l'ère du recrutement 4.0 l'équilibre employeur-candidat est entrain de s'inverser : l'entreprise-employeur doit séduire et courtiser ses futurs employés en argumentant, faisant preuve d'inventivité et d'originalité, notamment dans les secteurs tendus, où une véritable guerre des talents s'est instaurée. On assiste à la création de nouveaux postes, de formations courtes ou de certifications adaptées aux évolutions technologiques rapides... Que l'on soit employeur ou candidat, chacun cherche à se rendre visible. Les méthodes de sélection candidats sont empruntées à l'univers de la séduction : speed dating, présentations vidéo en 3 minutes... L'image de marque des entreprises se fait également une beauté digitale pour rester

¹ - <https://www.lecourrieraustralien.com/entrez-dans-lere-du-recrutement-3-0/>

attractive face à ses concurrents. (Article rédigé par¹ Dr. Marielle Carsignol Directrice Associée, ALPHOM ExecutiveSearch).

3.5. L'intelligence artificielle :

Elle est de plus en plus utilisée pour analyser CV et lettres de motivation, dans le but d'effectuer une première sélection parmi les candidats.

Emmanuel Vivier et le HUB Institute proposent chaque jour une sélection des tendances et des meilleures innovations technologiques National Géographique repousse les limites de l'innovation au-delà de la VR (réalité virtuelle).

3.6. Des recrutements faits par un robot en Corée du Sud :

Le futur du recrutement sera robotisé. L'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée pour analyser CV et lettres de motivation, dans le but d'effectuer une première sélection parmi les candidats. Certaines entreprises développent également des entretiens robotisés, où le candidat fait face à un écran et répond à des questions. Les éléments de réponse, la tonalité de la voix et les expressions faciales² sont analysés. Cette méthode permet un gain de temps mais aussi, selon les concepteurs, de réduire la discrimination à l'embauche³.

3.7. le Social Crédit System :

C'est la réponse à la question suivante : Combien⁴ vaut le citoyen socialement? Imaginez une société où chacune de nos actions et interactions sociales serait surveillée et notée positivement ou négativement. L'ensemble de ces évaluations nous confère une note globale, nommée «score citoyen», qui détermine notre accès à un prêt bancaire, un emploi, une école ect ... En effet, L'objectif est de développer un sentiment de confiance à travers la nation et construire une culture de la sincérité. La participation à ce système est actuellement facultative, mais sera obligatoire en chine dès 2020.

4. Le E- Recrutement en Algérie :

4.1. Les principaux sites de recrutement utilisés en Algérie :

Les entreprises algériennes voient leurs annonces mises en avant sur la nouvelle fonctionnalité de recherche d'emploi de Google ; ce qui leur permettra de toucher plus de candidats à travers toutes les régions du pays.

Les sites les plus utilisées par les entreprises algériennes sont :

4.1.1. Emploitic.com :

Qui est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats et permettre aux recruteurs de trouver les

¹ - <https://alphom.com/recrutement-4-0-ou-en-est-on/2521>

² -

³ - <https://paperjam.lu/article/news-des-recrutements-faits-par-un-robot-en-coree-du-sud> 9 www.lefigaro.fr › Tech & Web

⁴ -

profils recherchés dans les plus brefs délais et un partenaire de Google pour optimiser la recherche d'emploi en Algérie. Selon une Déclaration de **Tarik Metnani**. Co-fondateur d'**Emploitic.com**

« En tant que *leader du recrutement en Algérie*, **Emploitic.com** a pour mission de *connecter les talents et les entreprises où qu'ils soient*, de collaborer avec Google pour *optimiser la visibilité des annonces Emploitic.com via la nouvelle fonctionnalité de recherche d'emploi sur Google* ».

Emploitic, un partenaire de choix de Djezy , Arab Bank corporation et la Société Alliance Assurances :

Selon un responsable de djezy**Emploitic** c'est le bon choix pour un e- recrutement efficace en disant : « Sincèrement j'ai hésité longuement avant de déposer mon témoignage, car à mon sens Emploitic est payé pour ce qu'il fait. Nous avons entre temps travaillé avec d'autres sites qui étaient payés eux aussi, mais nous n'avons pas retrouvé les notions d'écoute, efficacité et professionnalisme de ce site. Il se caractérise par le sens de créativité et d'innovation ».

Et selon un responsable de arab banks corporation, Tout recruteur cherche à allier efficacité et rapidité lors d'une opération de recrutement. Pour ce faire, Emploitic est vraiment un partenaire de choix de par la diversité et la qualité des solutions proposées mais également de par le grand professionnalisme dont fait preuve l'ensemble de son équipe.

Sans oublier l'opinion de M. Rabah Directeur des Ressources Humaines de la société Alliance Assurances qui a dit que dans un marché du travail qui demeure très instable, notre plan de recrutement pluriannuel touche l'ensemble des fonctions quelles soient techniques ou supports. Nous faisons appel à des organismes privés tels qu'emploitic qui est un sérieux partenaire et avec lequel nous lançons régulièrement des campagnes de recrutement. Les postes que nous recherchons sont liés aux métiers de base du secteur des assurances ainsi qu'aux autres fonctions (Commercial, RH, finances et comptabilité, IT,...). Emploitic se caractérise par le sérieux et la fiabilité des solutions proposées à divers entreprises.

Mr Tarik Metnani co-fondateur d'Emploitic. Déclare :

« En tant que leader du recrutement en Algérie, Emploitic.com a pour mission de connecter les talents et les entreprises où qu'ils soient. « Nous sommes heureux de collaborer avec Google afin d'optimiser la visibilité des annonces Emploitic.com via la nouvelle fonction de recherche d'emploi sur Google »

Pour cela, les sociétés ont développé des plateformes interactives sur leurs sites institutionnels (espaces carrière ou sites¹ carrièredédiés) pour promouvoir la candidature en ligne

4.1.2. Ouedkniss :

L'utilisation de ce site Internet implique l'acceptation des générale set du règlement sur le Respect de la vie privée .

¹ - 11<https://inbound.lasuperagence.com/.../e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-...>

Emploi Partner est une entreprise experte du e-recrutement agréée par l'État qui propose des solutions de Sourcing et de Recrutement innovantes pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement RH..

4.1.3. Réseaux professionnels les plus connus en Algérie :

LinkedIn : C'est le premier réseau professionnel au monde. Il permet aux recruteurs de :

- trouver des candidats qui ont déjà des profils et CV sur le réseau et d'être vu en tant qu'organisme.

-évaluer, constituer et entretenir son propre réseau selon les domaines et les besoins.

Il faut simplement faire une recherche sur LinkedIn avec des mots clés que ce soit avec un compte basic qui donne accès à 100 profils ou un compte payant pour 500 profils.

Viadeo : il est moins utilisé par rapport à LinkedIn. Il est spécialisé dans la constitution de réseaux professionnels et interprofessionnels¹.

Pour ce qui est des réseaux sociaux, il est **vivement** reconnu que Facebook représente une mine d'informations et de sources. Presque toutes les personnes que nous connaissons ont un compte Facebook régulièrement utilisé, c'est pour cela que les recruteurs 2.0 prêtent une grande attention à ce réseau social. Facebook Apps : . Il a presque le même principe que les **autres réseaux professionnel seulement que** Le recruteur 2.0 utilise cet outil pour inviter les chercheurs d'emploi à remplir leurs CV et informations personnelles **et** Parmi les applications les plus connues, on trouve : BeKnown, BranchOut, Talent.me, Glassdoor, Work4Labs.

C'est une agence de communication en RH qui a quitté le site mondial de l'emploi « Monster» et lancé ses propres applications Facebook : Work4Us et Job For Me. C'est une start-up mondialement connue, fondée en 2010 et spécialisée en recrutement. Par un espace carrière Facebook, elle permet aux employeurs d'atteindre des candidats et d'économiser la création d'un site internet².

Twitter : " **Selon un rapport Médiamétrie de 2016, Twitter comptabiliserait plus de 330 millions d'utilisateurs actifs mensuels à travers le monde** "³, Il est devenu un réseau permettant aux recruteurs de publier leurs offres d'emplois par des « Tweets » contenant des mots clés (intitulé du poste, lieu), accompagné par des hyperliens et d'insérer des Hashtags « # » (#recrutement, #emploi, #freelance, #manager, #distributeur).⁴

4.1.4. Quelques statistiques relatives ⁵:

Les résultats du sondage électronique, réalisé en octobre dernier par Webdialna, font ressortir que 76,7% des personnes interrogées se connectent plusieurs fois par jour, dont 55% d'entre elles passent plus de 3h sur leur ordinateur. 72,6% utilisent les moteurs de recherche, 60% ont entre 20 et 35 ans et 63,4% sont des universitaires. Même si les PME/PMI représentent plus de 35% du total des entreprises utilisant Emploitic, les recrutements réalisés par ces dernières

¹ - <https://inbound.lasuperagence.com/.../e-recrutement-recrutement-2.0-recrutement-3.0-...Work4Labs>

² - www.dziri-dz.com/le-recrutement/

³ - 13 <https://www.digitalrecruiters.com> › Blog › Conseils recrutement

⁴ -14 www.dziri-dz.com/le-recrutement/

⁵ -<https://www.liberte-algerie.com/actualite/le-e-recrutement-progresse-en-algerie...>

représentent 13% du total des recrutements sur Emploitic en 2012. Les grandes entreprises algériennes ont réalisé 44% des recrutements et les multinationales 35%. Les entreprises publiques sont de plus en plus nombreuses à recruter sur Internet. Par secteur d'activité, les services occupent la 1^{re} position, en matière de recrutement et affichent une forte croissance, passant de 12% des recrutements en 2010 à 18% en 2011, puis 27% en 2012. Le secteur de l'industrie arrive en 2^e place avec 22%, juste avant le secteur du commerce et de la distribution avec 20% des recrutements. (créé en 2002), il met en relation les candidats et les recruteurs. Simple, rapide et efficace. EmploiNet permet aux candidats d'accéder simplement à des milliers d'offres d'emploi dans tous les domaines et pour tous les niveaux,

Emploitic.com : Créé en avril 2006 à travers le dispositif ANSEJ , aujourd'hui il se positionne comme le leader du recrutement sur Internet en Algérie.

Emploitic est un organisme de placement des travailleurs agréé par l'Etat et l'ANEM. Il est aussi membre d'une alliance Internationale « *The Network* » regroupant les plus importants sites emploi dans 135 pays.

Pas moins de 66% des annonces d'emploi enregistrées ont été diffusées sur Internet, contre seulement 34% sur la presse écrite, selon "un bilan de l'année 2012 en matière de recrutement sur le Web en Algérie" publié par

Emploitic.com, leader du recrutement sur Internet. Le e-recrutement, semble s'incruster, petit à petit, dans les pratiques de recherche et d'offres d'emploi. Le service Veille d'Emploitic.com a enregistré, en 2012, un total de plus de 15 000 annonces d'emploi publiées sur les plus importants supports médiatiques, presse et Web (12 médias suivis quotidiennement : 6 sites Internet et 6 quotidiens nationaux). "La tendance notée depuis ces trois dernières années n'a fait que se confirmer, relève le portail de recrutement, soulignant "une très forte croissance des annonces d'emploi sur le Web passée de 20% en 2009 à 40% en 2010, puis à 60% en 2011". Le bilan de 2012, sixième année d'exercice de Emploitic.com, fait ressortir que le site a été visité par un nombre cumulé de pas moins de 8 millions de visiteurs pour un nombre total de 50 millions de pages vues. Le nombre de candidatures envoyées à travers le site dépasse 800 000 en réponse aux 7 831 opportunités d'emploi diffusées. Emploitic explique ce dynamisme, entre autres, par une nette progression du nombre d'internautes en Algérie : selon les données de la Banque mondiale, au 31 octobre 2012, le pourcentage des utilisateurs d'Internet par rapport à la population totale est passé de 0,49% en 2000 à 14% en 2011. La BM ajoute que le nombre d'internautes en Algérie devrait dépasser les 5 millions en 2013. Les résultats du sondage électronique, réalisé en octobre dernier par Webdialna, fait ressortir que 76,7% des personnes interrogées se connectent plusieurs fois par jour, dont 55% d'entre elles passent plus de 3h sur leur ordinateur. 72,6% utilisent les moteurs de recherche, 60% ont entre 20 et 35 ans et 63,4% sont des universitaires. Même si les PME/PMI représentent plus de 35% du total des entreprises utilisant Emploitic, les recrutements réalisées par ces dernières représentent 13% du total des recrutements sur Emploitic en 2012. Les grandes entreprises algériennes ont réalisé 44% des recrutements et les multinationales 35%. Les entreprises publiques sont de plus en plus nombreuses à recruter sur Internet. Par secteur d'activité, les services occupent la 1^{re} position, en matière de recrutement et affichent une forte croissance, passant de 12% des recrutements en 2010 à 18% en 2011, puis 27% en 2012. Le secteur de l'industrie arrive en 2^e place avec

22%, juste avant le secteur du commerce et de la distribution avec 20% des recrutements. En 4^e position, se classe le secteur banques et assurances, “très compétitif et en pleine croissance avec un déploiement des entreprises et l’arrivée de nouveaux acteurs sur le marché”. En 2012, comme en 2011, un emploi sur trois a concerné les métiers liés au développement des affaires, au commercial et à la relation client. Viennent ensuite tous ceux liés à l’industrie, la production et l’ingénierie avec 15% des recrutements. En 3^e position, se placent les métiers de la comptabilité et des finances avec 12% des postes. Les recrutements restent concentrés dans les wilayas du Centre avec plus de 80% des offres d’emploi. Les 20% restants sont répartis entre l’Ouest, l’Est et le Sud. Tous les profils sont concernés par le e-recrutement, des débutants jusqu’aux cadres dirigeants ; témoignant de la maturité du média. Aussi, plus de 51% des recrutements concernent des candidats avec un niveau d’étude bac+4, et 28% avec un niveau bac+5 et plus. Les niveaux de technicien à technicien supérieur (bac+2, bac+3) sont concernés par 18% des recrutements sur Emploitic¹.

5. Quelles sont les entreprises qui utilisent les réseaux sociaux en Algérie² ?

Née récemment (il y a 3, 4 années), en Algérie l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises est une pratique qui est nouvelle généralement ces entreprises sont classées en trois catégories :

En premier lieu : On retrouve les entreprises qui activent dans des secteurs fortement concurrentiels tels que la téléphonie et l'automobile. Ces dernières ont été les premières à s'intéresser aux réseaux sociaux comme un moyen de communication avec les consommateurs, en l'occurrence les multinationales Djezzy et Nedjma. On retrouve aussi l'acteur local Mobilis. Les constructeurs automobiles quant à eux ils y sont tous. Depuis peu, on retrouve de plus en plus les entreprises appartenant au secteur agroalimentaire, autrefois réticentes du fait que les médias sociaux, en particulier Facebook, n'étaient pas encore considérés comme étant des canaux de communication mais plutôt des médias de divertissement, c'est donc une question de cible.

C'est aussi une question de retour sur investissement «ROI» qu'il n'était pas possible de quantifier, jusqu'à ce que les chercheurs du domaine des médias sociaux aient élaboré des indicateurs tels que le taux d'engagement (nombre de «like» sur les publications, nombre de commentaires, partage de l'information,...),

- *La deuxième catégorie* : C'est le cas des petits commerces de proximité (restaurants, artisans,...) qui cherchent à constituer une base de fans leur permettant de se faire connaître, de lancer des promotions. Apparemment ce sont des professionnels qui n'investissent pas les mêmes moyens que les multinationales, mais qui ont compris que ces réseaux peuvent constituer un moyen de communication efficace et peu coûteux. Ainsi, des agences ont été créées à l'image de Med&com pour aider les entreprises à gérer leur présence sur le web. C'est un nouveau métier qui est né, aucune école ne forme aux métiers des médias sociaux, chez Med&com; des

¹ - <https://www.liberte-algerie.com/actualite/le-e-recrutement-progresse-en-algerie.../1>

² - «L'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises a donné naissance à de nouveaux métiers» Nassim Lounes. Co-fondateur et général manager chez Med&com Hind Slamani Publié dans El Watan le 18 - 03 – 2013.

passionnés, des profils ayant déjà des blogs, des espaces fan page, des forums exigeant des conditions de travail favorables .

- *La troisième catégorie* : Ce sont des institutions et autres organisations à but non lucratif. Les hommes et partis politiques ont déjà commencé à s'intéresser aux réseaux sociaux, certains ont une stratégie sur ces réseaux, un réel travail a été fait lors de la dernière campagne électorale en termes de recrutement de fans, de reportages vidéos, de photos... Que ce soit Facebook ou Youtube, cette population représente un relais d'information très important. Les associations telles que Nes El khir sont également présentes sur les réseaux, leur permettant de promouvoir des actions caritatives ou de bienfaisance.

Cependant, les organisations étatiques sont presque totalement absentes. On peut imaginer le ministère de l'Intérieur qui adopte ce type de communication dite «one to all», en rendant accessible en ligne la consultation du dossier à constituer pour avoir un passeport, l'information serait diffusée une seule fois, mais ce sont des milliers voire des millions d'utilisateurs qui auront accès à celle-ci.

Les questions qui se posent sont :

- Les réseaux sociaux sont-ils rentables pour les entreprises ?

Cela dépend de la stratégie que de la nature de l'activité de l'entreprise. Quand un opérateur mobile lance une offre ou une promotion et que celle-ci est diffusée sur les réseaux sociaux, il peut facilement atteindre des milliers de personnes. Les réseaux sociaux présentent aussi un avantage par rapport aux autres médias du fait de la viralité de l'information. En effet, avec 300 amis par profil en moyenne sur Facebook, on peut imaginer la vitesse de propagation d'une information.

Remarque : pour le cas des marques haut de gamme qui travaillent sur l'image, ce n'est peut-être pas sur Facebook qu'elles doivent aller.

Le web est ainsi présent dans la vie des Algériens directement ou indirectement. Toutefois, il ne faut pas oublier que nous visons aussi des influenceurs qui peuvent voir des publicités et en parler à leurs parents par exemple.

- Selon les résultats de l'étude Webdialna, les internautes du web algérien sont une population jeune. (Près de 60% sont âgés de 20 à 35 ans, c'est aussi une population à dominance masculine (68,3% d'utilisateurs hommes contre 31,7% femmes), ayant un niveau universitaire à hauteur de 63,4%. Les internautes sont basés essentiellement au centre du pays avec 50% d'utilisateurs). En faite ; cette population ne constitue pas forcément la cible de toutes les entreprises. En effet, c'est la question de cible. Un constructeur de machines agricoles par exemple n'a aucun intérêt à aller sur Facebook du fait que sa cible a plus de 40 ans, c'est une population rurale qui n'a peut-être pas d'accès à internet. Toutefois, cela ne l'empêche pas d'avoir un site web et pourquoi pas être présent sur le réseau LinkedIn. Il est clair qu'on ne peut pas vendre n'importe quel produit ou service sur Facebook, mais chaque marque a sa place sur les médias sociaux et il n'y a pas que Facebook sur le web.

-Qu'en est-il de la stratégie de Med&com sur les médias sociaux ? A propos de cette stratégie sur les médias sociaux, la cible est très restreinte, l'essentiel de la communication ne va pas vers le grand public mais plutôt vers les clients, vers des étudiants ou des passionnés de

webmarketing. fan page compte 500 personnes, mais ce sont de vrais passionnés par le domaine, ils interagissent, le taux d'engagement est donc très élevé.

le travail est beaucoup sur l'image que sur la capacité à captiver les talents.

-Est-ce que le fait de constituer des réseaux internes à l'entreprise est une pratique courante ?

Plusieurs raisons poussent les entreprises à adopter de telles pratiques, à savoir le renforcement de la culture d'entreprise et aussi pour isoler son réseau social du reste du web pour des raisons de confidentialité, d'efficacité et d'efficacité. Certaines entreprises bloquent l'accès à Facebook depuis le lieu de travail pour des raisons de productivité.

6. les principaux défis auxquels doivent faire face les entreprises algériennes en matière de recrutement :

L'économie algérienne est orientée vers les services. Pour créer de la valeur, ses acteurs s'appuient essentiellement sur les ressources humaines. Les compétences intellectuelles sont donc disputées. Ingénieur, expert-comptable, diplômé en droit, professionnel de la finance, spécialiste des technologies de l'information et de la communication... Les têtes bien pleines sont recherchées **plus à l'avenir**. Pour grandir et faire face à cette situation, les entreprises algériennes doivent s'inscrire durablement dans cette guerre des compétences. Et doivent donc s'adapter pour attirer chez elles les meilleurs talents, et notamment les membres des jeunes générations, les plus à même de les soutenir à travers les étapes de transformation digitale par lesquelles elle devra inéluctablement passer.

7. Comment les ressources humaines doivent-elles appréhender ces défis ?

En quelques années à venir, le recrutement va fondamentalement changer. Les meilleurs candidats auront le plus souvent l'embarras du choix. C'est désormais à l'entreprise de séduire, plus qu'au candidat d'espérer. Les responsables du recrutement doivent donc adopter de nouvelles tactiques. C'est un vaste chantier, qui ne se limite pas aux étapes de recrutement.

Demain, les entreprises qui parviendront à convaincre seront celles qui proposeront une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail – horaire adapté, meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, autonomie et transparence accrues, perspectives d'évolution grâce à la formation continue. Ces éléments, propres à l'organisation de l'entreprise, doivent permettre de renforcer la marque employeur. Et c'est aux ressources humaines, le plus souvent, qu'il appartient de la mettre en œuvre et de l'entretenir. Une marque employeur forte constitue désormais le principal levier d'attraction des talents.

8. Comment la technologie peut-elle aider les ressources humaines à attirer les bons candidats ?

Les ressources humaines doivent désormais mieux appréhender les canaux de communication, et notamment le site Internet et les médias sociaux, fortement scrutés par les jeunes candidats. Il faut de cette manière faire ressentir les valeurs vécues au sein de l'entreprise à l'extérieur. L'entreprise, sa culture, l'ambiance qui y règne doivent être directement perceptibles via ces canaux. Accessoirement, tous ces éléments renforceront la fierté des employés à faire partie de l'organisation et contribueront à retenir les talents.

La communication, en amont des démarches de recrutement, doit donc être soignée, afin d'inciter les talents à venir rencontrer l'entreprise.

9. quels sont les défis à prendre en considération et comment les outils digitaux permettent-ils de les relever au cœur du processus de recrutement même ?

La qualité de relation établie, au-delà du premier contact, sera aussi évaluée par le candidat tout au long du processus de recrutement. C'est à un jeu de séduction que doivent désormais se plier les responsables du recrutement. À eux d'être à l'écoute des attentes, des souhaits, des contraintes, d'en tenir compte dans la mesure du possible, afin d'établir un climat de confiance. Il est aussi essentiel de mettre en œuvre une communication réactive à chaque étape du processus de recrutement, avec des messages personnalisés, sans quoi le candidat, courtisé, aura vite fait d'aller voir ailleurs. Pour soutenir les recruteurs dans leur démarche, des outils technologiques¹ dédiés au recrutement existent. Ils permettent l'envoi automatique d'e-mails personnalisés, d'invitations, l'agrégation des notations, la gestion automatisée des tâches. Ces solutions permettent d'augmenter la réactivité et la qualité du recrutement. En Algérie ces procédures ou plus exactement ces solutions sont loin d'être pratiquées sauf dans des situations exceptionnelles (secteur privé et rarement le secteur public).

10. Comment bien appréhender l'ensemble de ces enjeux ?

Plus largement, c'est la fonction RH qui doit être digitalisée. De nombreuses tâches chronophages, le plus souvent purement administratives, méritent d'être automatisées. Libérés de ces fonctions, le gestionnaire des ressources humaines et les responsables du recrutement pourront se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme le renforcement de la marque employeur, la mise en œuvre d'une organisation plus flexible.

11. Conclusion

L'e-recrutement est devenu incontournable pour les entreprises à la recherche de nouveaux talents. Les recruteurs et les services RH ont dû s'adapter afin d'optimiser ses nouveaux canaux et en tirer le meilleur parti possible. Le recrutement digital a soufflé un vent de dynamisme dans le secteur des RH, et réajusté l'équilibre entre employeur et candidat.

Les avancées technologiques ont permis aux entreprises d'aborder la question du recrutement différemment. Grâce aux réseaux sociaux, elles peuvent désormais cibler des candidats qui correspondent mieux à leurs critères. Quand l'heure de la décision est venue, les entreprises n'hésitent plus désormais à s'appuyer sur des logiciels qui les aident à prendre leur décision finale alors. Nous sommes à l'heure du recrutement 2.0.

En faite ; La discrimination à l'embauche n'est pas l'apanage du recrutement 2.0, mais les réseaux sociaux, qu'ils soient en ligne ou non, excluent les populations qui n'y ont pas accès.

Après ce petit historique du recrutement digital, certains haussent peut-être encore les épaules en se disant que s'il existe un secteur qui doit rester « humain », c'est bien le recrutement !

¹ - <https://talentaddict.com/blog-post/relever-les-defis-du-recrutement-avec-le-digital/>

Rassurez-vous, une sélection de votre profil par un algorithme n'empêche aucunement un entretien en face à face. Ce dernier n'a d'ailleurs pas disparu, loin de là !

Bibliographie

1. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/erecrutement.htm>.
<https://www.lalibrenetwork.be/.../la-digitalisation-bouleverse-le-secteurdu-recrutement>.
2. www.dziri-dz.com/le-recrutement/
3. https://www.researchgate.net/.../303661797_An_Alteration_of_the
<https://inbound.lasuperagence.com/.../e-recrutement-recrutement-2.0recrutement-3.0-..>
4. www.pullseo.com/emails-automatique <https://medium.com/.../inbound-recruiting-une-strategie-rhincontournable-42fea0dd..>
5. <https://www.lecourrieraustralien.com/entrez-dans-lere-du-recrutement3-0/>
6. <https://paperjam.lu/article/news-des-recrutements-faits-par-unrobot-en-coree-du-sud>
7. «L'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises a donné naissance à de nouveaux métiers»
8. Nassim Lounes. Co-fondateur et général manager chez Med&com
9. Hind Slamani Publié dans El Watan le 18 - 03 – 2013 <https://talentaddict.com/blog-post/relever-les-defis-du-recrutementavec-le-digital/>

L'ENVOL DU E-RECRUTEMENT EN ALGERIE, PAR LE BIAIS DES NTIC ET LA DE MODERNISATION DE LA GRH

THE RISE OF E-RECRUITMENT IN ALGERIA, THROUGH NICTS AND THE MODERNIZATION OF HRM

Bahria BELKHADEM

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Entreprises (LAREGE) Université d'Oran2
Mohamed Ben Ahmed - belkhadem.bahria@univ-oran2.dz

Amel BENCHOUK

Laboratoire de recherche appliquée sur la firme, l'industrie et le territoire (LARAFIT) Université
d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed - benchouk.amel@univ-oran2.dz

Résumé :

Les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) est aussi appelées les technologies de l'information et de la communication, en anglais information and communication technology, ICT) se voit son apparition dans les entreprises à partir de la fin des années soixante, ce qui a bouleversé le mode du management des ressources humaines, notamment les méthodes de recrutement dans la recherche des compétences suite à un long processus de développement et de modernisation. Dans la présente communication, nous allons clarifier l'évolution des NTIC et la définition des concepts NTIC et SIRH, typologie NTIC ainsi que leurs impacts sur le management des ressources humaines et de la fonction RH.

Mots clés: E-GRH, E-recrutement, FRH , Ressource humaine ,SIRH Algérie.

Abstract:

The new information and communication technologies (ICT) is also called information and communication technologies (ICT), and its emergence in companies from the end of the years sixty, which upset the mode of the management of the human resources, in particular the methods of recruitment in the search for the competences following a long process of development and modernization. In this paper, we will clarify the evolution of NICTs and the definition of NICT and HRIS concepts, ICT typology and their impact on the management of human resources and the HR function.

Keywords: E-HRM, E-recruitment, HRF, Human resource, HRIS Algeria.

1. Introduction :

Les évolutions technologiques de ces dernières années, telle que l'évolution constante d'Internet, et notamment l'apparition des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) sur le marché de l'emploi ont eu pour effet de modifier le paysage du recrutement et de répondre aux nouvelles attentes des recruteurs.

Les NTIC ont bouleversé l'activité économique et le fonctionnement des sociétés : business, communication, publicité,...etc., toutes les activités de l'entreprise ont pris le train en marche du Web. La fonction des ressources humaines (RH) n'a pas échappé à cette règle, tels que: recrutement, gestion des carrières, ... ont rapidement investi sites Internet et intranet.

Suivant la progression d'utilisation d'Internet, le e-recrutement devient incontournable pour

les entreprises qui veulent évoluer leurs activités et de profiter pleinement des atouts de cet outil.

2.La définition du concept de gestion des ressources humaines électronique (E- GRH) :

Nous assistons à la numérisation de la gestion des ressources humaines dans les organisations avec le réseau Internet. L'utilité réelle ou perçue des NTIC et leur utilisation par les salariés et les managers ne peuvent être ignorées par les professionnels des Ressources Humaines (RH).

Cela modifie profondément le contexte dans lequel la fonction se déploie. La nécessité d'adapter le développement de celle-ci à la stratégie de l'organisation suscite également un processus d'évolution. Le contenu même de la fonction RH est modifié et l'on voit émerger ce qu'on peut appeler la gestion des ressources humaines électronique ou e-GRH. Le « e » que l'on accole depuis quelques temps déjà à de nombreuses activités de gestion (e-commerce, e-marketing etc.) vient de faire une nouvelle conquête : la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines électronique est apparue à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Elle désigne tout ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent apporter à la gestion des ressources humaines (Stephane, juin,2010) . Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'Internet, Intranet, les bases de données, les systèmes experts et tous les systèmes d'information visant à gérer les ressources humaines dans l'organisation.

La gestion des ressources humaines électronique se décline en sous-domaines tels que le **recrutement en ligne, la formation, la gestion des carrières** et des **compétences** par Internet.

2.1 Le contenu du concept :

L'e-GRH est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation : recrutement, gestion sociale, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure. Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) (AiSA).

3. Les aspects de la fonction ressources humaines influencés par les NTIC :

Les technologies de l'information et de la communication modifient le contexte dans lequel évolue la fonction ressources humaines. La nécessité d'adapter le développement de la FRH à la stratégie de l'organisation fait apparaître un besoin d'alignement stratégique qui suscite un processus d'évolution de la gestion des ressources humaines. Le contenu même de la FRH est modifié et l'on voit émerger de nouvelles applications.

- **Les applications administrative et informationnelle des NTIC**

La gestion administrative est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée avec l'introduction des NTIC dans la GRH. Avant l'informatisation, elle occupait plus de la moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives. En outre, les NTIC permettent un meilleur traitement des données RH par une communication en temps réel.

✓ **La gestion administrative par les NTIC** : la gestion administrative des ressources humaines évolue de façon significative par le biais des NTIC notamment de l'informatique de décision et de l'informatique transactionnelle. Elles permettent ainsi de réaliser des tâches en ligne telles que la gestion des congés, les notes de frais et la mise à jour du fichier du personnel.

✓ **La communication au moyen des NTIC** : La communication interne sert à organiser et gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation. Les TIC permettent une diffusion claire et efficace de l'information. Au niveau de la DRH, les informations concernées sont les documents de référence comme la documentation juridique, les documents de travail

Communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures. Il existe également la gestion des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire enfoui dans les fichiers des salariés de l'organisation. Ce sont aussi les tableaux de bord alimentés automatiquement par le système de gestion des RH et publiés dans les parties de l'Intranet réservées au personnel de la DRH.

L'Intranet met tous les acteurs et partenaires de l'entreprise en situation de communiquer.

Ces outils de communication se déclinent en plusieurs types :

➤ D'abord, la communication individuelle dont l'outil est le **courrier électronique (e-mail)** : qui permet à deux individus d'échanger des informations et même des fichiers informatiques de manière quasi privée. A la différence d'Internet, l'intranet assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation comme le cryptage des données et la diffusion de clé d'identification des correspondants, indispensables aux échanges de messages dans un environnement professionnel ;

➤ Ensuite la communication de groupe se traduit par la mise en place et l'utilisation de **forums électroniques ou conférences virtuelles**. Elle consiste à la mise en place d'un serveur à accès sécurisé qui permettra aux différents collaborateurs d'un même service de disposer d'un espace de dialogue et d'échange de documents réservés à l'activité d'une équipe de collaborateurs travaillant sur un même projet.

➤ Certaines organisations ouvrent leur système de communication à tous les salariés, y compris aux syndicats. La communication par le réseau informatique est un moyen de revendication et de participation des salariés. En effet, elle a deux caractéristiques : une large diffusion des discussions médiatisées par l'outil informatique et un côté facilitateur pour la formation de groupes d'influence. Ainsi, ce mode de communication peut augmenter le pouvoir de négociation collectif des salariés. A l'inverse, il ne crée parfois que l'apparence de la participation et provoque tensions et conflits. Pour certains auteurs (Stephane, juin, 2010, p. 11) , les nombreux moyens de communication (journal d'entreprise, forums, etc.) sont utilisés de façon complémentaire. En plus de la communication, il y a la formation et le recrutement qui sont transformés par les nouvelles technologies.

4-Le système d'information des ressources humaines (SIRH)

Le SIRH peut être défini comme : « un réseau informatique privé, à l'intérieur d'une organisation, qui utilise les protocoles de communication et les technologies du réseau internet » (FRANK Bournois, 2007) .

Il est aussi défini comme : « est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise en a besoin. Il n'a pas d'être complexe, ni même informatisé. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données ». (BOURDEA, 2001) Le SIRH est un système intégré qui regroupe des applications

et des bases de données informatiques dédiées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, pour le stockage, le traitement, la distribution des informations au regard des ressources humaines de l'organisation, et cela dans l'objectif d'être compétitif, de centraliser les données et la conduite des changements.

4-1 Les enjeux du SIRH

Mettre en œuvre un SIRH est un choix stratégique, la décision de développer le SIRH de l'entreprise se justifie par rapport à un contexte de changement et à des circonstances par les parties prenantes, notamment les concepteurs et les usagers finaux, on peut regrouper les enjeux du SIRH en trois (03) axes principaux comme suit : (QUELENNEC, 2007).

✓ **Prendre en compte les contraintes internes et externes** : les contraintes légales ou règlementaires, peuvent influencer sur les entreprises pour mettre en place un SIRH ou l'actualisation du système existant pour répondre aux nouveaux défis. Dans un contexte de mondialisation, l'entreprise à multiple entités doit uniformiser ses pratiques RH et avoir un SIRH global performant.

✓ **Identifier les enjeux manifestes**: Jean- Marie PERETTI distingue quatre différentes motivations et problématiques face à la décision de mise en place d'un SIRH, elles sont présentées comme suit:

✓ **Optimisation des processus RH** ; les professionnels RH doivent adapter leurs pratique aux nouvelles règles de concurrence modifiée par les NTIC et l'internet, dont l'objectif étant de gérer les savoirs, faciliter la diffusion des connaissances et l'attraction des compétences, qui est devenue la clé de voute de la compétitivité d'une entreprise.

✓ **Mondialisation et centralisation des données** ; dans la nécessité de mettre en place des procédures d'harmonisation des outils en interne, les pratique RH doivent répondre au logique mondiale et locale. Et aussi, doit disposer d'une vision globale pour accompagner la stratégie de l'entreprise et choisir un SIRH capable de centraliser les données, dans le but de coordonner les activités du groupe. -Responsabilisation des acteurs avec une politique de transparence : le SIRH doit décentraliser vers les sous directions opérationnelles et d'avoir une ouverture à l'extérieur. Ainsi les salariés accèdent eux même à leurs fichier et de fournir des services sous forme de rapport d'information aux clients interne et externe.

✓ **La performance et le recentrage de la fonction RH** : la maitrise des flux d'informations apportent un gain de productivité et de réduction des délais grâce au choix d'un outil informatique performant de pilotage RH qui permettra de se libérer de taches fastidieuses, répétitives et montrer une réelle transparence à tous les acteurs, d'accroître la production administrative du service RH et d'offrir la possibilité de passer plus de temps sur des tache à une valeur ajoutée.

➤ **Repérer les enjeux cache** : mettre en place un SIRH entraine un recentrage sur les compétences et une modification du pouvoir, participant donc à l'évolution de la fonction RH et renouvellement des rôles et des missions des managers dans l'entreprise. Qui subsiste, dans la décision de mise en place d'un SIRH, Des enjeux cachés se présentent comme suit:

✓ **Un enjeu de pouvoir** : un SIRH doit permettre d'accroître la productivité et d'améliorer l'efficacité en aidant le gestionnaire de prendre des décisions RH éclairées en ligne avec la stratégie de l'entreprise, en instaurant un mécanisme de contrôle, d'évaluation de l'évolution du personnel et d'intégrer la planification RH à celle de l'entreprise. Par le SIRH, la fonction RH devient incontournable dans les processus de management et accroît son pouvoir. La direction va donc pouvoir compter sur un « Business Partner » essentiel. (FRANK Bournois, 2007, p. 333)

Un enjeu de crédibilité : le SIRH doit démonter le rôle méconnu de fonction RH qui se trouve au cœur des impacts générés par intranet, dans l'amélioration de la qualité des

informations RH ; d'une plus grande implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH, avec notamment le développement du self-service. (FRANK Bournois, 2007)

4.2 L'impact du SIRH sur la fonction ressource humaine :

L'introduction des TIC permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux services qui permet à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise. (FRANK Bournois, 2007) ces impacts sont présentés comme suit :

❖ **La gestion de la paie** et l'administration du personnel Les entreprises possèdent un module SIRH administration du personnel-paie. Par l'automatisation de la paie, la mise à jour des mouvements et affectation, qui permet de libérer le personnel RH des aspects administratifs et d'augmenter la productivité en recentrant l'effectif sur les tâches à valeur ajoutées.

❖ **Le recrutement** La guerre des talents nécessite une gestion de liaison étroite avec les bourses de l'emploi sur l'internet, les modules mobilité et gestion de carrière (pouvoir interne des poste). Un module du recrutement est constitué d'une banque de candidature (CV-thèque) via intranet ou un site internet et de nombreuses fonctionnalités permettant un gain en temps, réduction des couts, réactivité et attractivité sur un marché de travail numérisé et caractérisé par la concurrence pour l'acquisition des compétences et des talents.

❖ **La formation** Les entreprises développent des applications de gestions de la formation par l'implantation du module SIRH formation pour la gestion des demandes de formation et l'élaboration du plan de formation, qui permet au responsable de prendre connaissance rapidement et oriente ainsi les collaborateurs vers les programmes sur le e-learning dédié à la formation.

❖ **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** : Les entreprises ne se contentent plus de mesurer les compétences de ses salariés et leur satisfaction. La fonction RH peut se connecter sur la valorisation du capital humain. L'organisation ne se contente plus de mesurer les compétences de ses salariés, elle veut aussi mesurer leur satisfaction. L'enjeu pour les DRH est d'attirer, de développer et de fidéliser ces compétences. Le développement des NTIC a un fort impact sur la fonction RH, par l'informatisation et la numérisation de ses fonctionnalités, en les regroupant sous forme d'un SIRH partagé par l'ensemble de ses collaborateurs. Ce qui va permettre à cette fonction de passer d'une logique de gestion à une logique de création de valeurs et le développement des compétences. (BARKAT abdelhamid, 2017/2018)

5- Définition du E-recrutement

Le « e » s'agit d'une demi-traduction du terme anglais e-recrutement car le « e » correspond est l'abréviation d'électronique, en anglais du fait de sa position avant le nom qu'il qualifie. Donc « e-recrutement » donnerait « electronic-recrutement ».

Le recrutement se définit comme la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ».

L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activité sur le poste (Archambault marie, hors série n°7, sep 2005) .

Ainsi, le e-recrutement désignera le recrutement qui utilise d'une manière ou d'une autre les moyens suivants : Internet, Intranet ou Extranet.

• Le e-recrutement, est un recrutement traditionnel enrichi de nouveaux outils technologiques,

de nouvelles méthodes, de nouveaux professionnels des ressources humaines (RH). Plus performant, plus efficace et plus économique, il s'efforce d'offrir une meilleure visibilité aux employeurs comme aux candidats.

Le principal vecteur du changement, du recrutement traditionnel au recrutement en ligne, réside dans l'émergence des réseaux sociaux professionnels et des sites de recrutement en ligne qui ont bouleversé l'univers de l'emploi.

Le e-recrutement Cibles Les générations Y et Z aussi appelées les digital Natives ils sont de plus en plus sur le marché du travail donc les DRH doivent trouver les moyens pour les attirés Les utilisateurs de Web le web représente une réelle opportunité (Zoglam jihadi, 2017/2018)

6. Le processus de recrutement

Le processus du recrutement est présenté par les étapes suivantes : (Marque lisette, 2008)

- **Etape analyse:**

Cette étape est caractérisée par:

- **La définition et planification des besoins**

- L'analyse de la demande et diagnostic d'opportunités avec les opérationnels ;

- L'entretiens avec les opérationnels pour définir avec précision le poste à pourvoir (qualification et compétences requises, personnalité, environnement du poste, expérience,...etc.) ;

- La rédaction d'une annonce.

- **Etape tri:**

Dans cette étape on identifie les canaux de recherche et de diffusion de l'annonce, puis on choisi le mode de recrutement interne ou externe et à la fin on collecte les CV suivi d'une opération de tri.

- **Etape sélection :**

Dans cette étape on rencontre les candidats sélectionnés avec des entretiens individuels ou collectifs et de tests (Tests psychologiques et de personnalité, tests graphologie, ...etc. Ensuite, un conseil est donné sur le choix du candidat à retenir.

- **Etape embauche :**

Dans cette étape, il y a l'établissement du contrat et le PV d'installation.

- **Etape intégration et suivi :**

Cette étape contient la mise en place des procédures facilitant l'accueil et le suivi de l'intégration du candidat recruté.

7. Du recrutement à l'e-recrutement :

L'internet est le mode de diffusion de l'information le plus rapide qui permet aux entreprises d'élargir leur bassin de prospection, mettre en place des outils, choisir des prestataires dans le WEB et de connaître la réglementation concernant le e-recrutement.

L'e-Recrutement a pris le dessus sur les supports traditionnels, on peut maintenant parler d'une vraie révolution. Avec le WEB 2.0 c'est le processus de recrutement profondément transformé. (IFRI Soraya, 2014)La digitalisation des outils de recherche, des compétences ont complètement bouleversés le processus de recrutement du WEB 1.0 et le WEB 2.0,

* **Le recrutement à l'ère du WEB 2.0 :** L'année 1999 marquée par la montée en puissance des job-boards ,permettant une première révolution pour les recruteurs, l'apparition des NTIC ont profondément bousculé les entreprise en les forçant à utiliser de nouveaux procédés et modifier leurs façons de travailler, vu l'importance présentée par l'environnement de deux

point de vue à savoir :

-Du côté du candidat le niveau des informations mises à leur disposition est colossal lui permettant de se préparer efficacement.

-Du côté recruteur le recours systématique poussé à des SIRH avec l'intégration des réseaux sociaux généralistes (Facebook, Google ...), professionnel (Linkedin, viado...) et l'apparition des sites institutionnalisant la cooptation ou encore l'exploitation des serious games. Permettant aux recruteurs de développer l'interactivité et la pro-activité, attirer les candidats et dialoguer avec eux.

Le WEB 2.0 amplifie l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur, l'ensemble des étapes du processus du recrutement bénéficient de l'apport du WEB 2.0. (Peretti, 2015)

-Les apports du Web 2.0 au processus de recrutement

* **La stratégie de recrutement** : le WEB 2.0 est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise à travers la veille sur son e-réputation auprès des cibles de recrutement et son image d'employeur de référence via la communication sur les réseaux sociaux tel que serious games.

***La préparation du recrutement** : les réseaux sociaux numériques d'entreprise contribuent à l'amélioration de l'analyse et la définition d'un profil de poste bien précis, c'est un outil collaboratif permettant à plusieurs acteurs d'intervenir dans la phase stratégique du recrutement.

***Le sourcing ou la recherche de candidatures** : Le sourcing consiste à chercher, trier, analyser des profils pour des postes précis dans une durée limitée, à partir de tous les systèmes disposés (base de données, job boards, réseaux sociaux, blogs, forums, approche direct, annuaires...). C'est la phase la plus touchée par la révolution technologique apporté par le WEB 2.0 et offre une accélération fulgurante, via les réseaux sociaux numériques de l'entreprise (RSNE), l'Intranet, l'ERP ou PGI, et permettre d'améliorer la prospection des candidatures en interne, ainsi que l'utilisation des sites internet de l'entreprise devient cruciale. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les noms de candidats susceptibles d'être intéressés. Le WEB 2.0 favorise la cooptation. L'évolution du sourcing via les réseaux sociaux, engendre quatre grands enjeux : (Bessone Laurant, 2019)

- **Technique** : les réseaux sociaux posent des contraintes informatiques à celles des bases de données.
- **Social virtuel** : chaque employeurs dispose d'une base de contact et doit se familiariser avec une animation virtuelle de son réseau. En effet, l'utilisation des réseaux sociaux ont un grand risque d'ignorer le WEB 2.0 et sa potentialité, lors des diffusions de masse.
- **Social physique** : nécessite de relayer l'animation virtuelle avec une animation physique des contacts sur le réseau social d'entreprise, pour permettre de nouer une relation de proximité entre recruteurs-candidats.
- **Ethique** : le recruteur doit savoir faire et respecter certain critères, sans leurrer. La relation entre recruteurs-candidats est souvent conceptuelle sur internet. Soit par choix des candidats, soit par ignorance technique et soit du fait de la nature des outils (blog....).

***La sélection des candidatures** : Le processus de sélection bénéficie des outils du Web 2.0, en adaptant des moteurs d'analyse au recrutement et l'automatisation du tri et la présélection des CV. Devenir virtuel avec le développement des entretiens et les tests en ligne. L'outil Web 2.0 et les méthodes classiques sont en complémentarité fréquente.

* **L'accueil et l'intégration** : L'encadrement des nouveaux recrutés pour les intégrés et les préparer en amont a la découverte de l'environnement interne et externe de l'entreprise, l'éthique, son métier, ses missions, ses collaborateurs, la culture. via les RSNE, l'ERP, l'intranet et les serious games contribuent a la réduction des couts et la courbe d'apprentissage

8. Les avantages et les inconvénients du E-recrutement

Parmi les avantages du e-recrutement il y'a :

- Le E-recrutement permet de collecter de nombreuses candidatures (CV) et ainsi de créer de CV thèque candidats.
- La diffusion rapide des offres accessibles en permanence (jour/nuit).
- La réduction des coûts : la diffusion d'annonces sur un site corporate ou sur un site dédié à l'emploi revient 3 à 4 fois moins cher qu'une annonce presse (GRH, 2019).
- L'accélération du processus de recrutement : le Net permet de diminuer les délais de recrutement, avec une réactivité quasi en flux tendu (GRH, 2019).
- Une communication plus détaillée et internationale : on peut exposer sur le site à l'intérieur de l'entreprise, ses spécificités, ce qui est impossible dans une présentation presse classique...L'autre avantage de l'outil vient du fait que cette communication n'a pas de front ; les entreprises peuvent donc envisager l'internationalisation de leur recrutement (GRH, 2019).
- Le e-recrutement permet de relier à l'offre les informations pertinentes concernant l'entreprise (histoire, objectifs,...).
- Le E-recrutement permet de trouver le candidat idéal correspondant au profil recherché pour l'entreprise.
- Elargir sa recherche, détecter des talents Les réseaux sociaux au service du recrutement sont très utiles pour dénicher la perle rare.
- faire passer des messages à des personnes déjà en poste ou encore fidéliser une communauté qui pourra partager ou liker des offres d'emploi, démultipliant ainsi les efforts de recrutement.
- Valorisation de l'image de l'entreprise De valoriser l'image institutionnelle de l'entreprise et sa politique RH à condition de mettre à jour vos annonces et de répondre aux candidats.
- Amélioration de la qualité de suivi des recrutements Grâce aux outils qui permettent des sélections multicritères. (Zoglam jihadi, 2017/2018)

En ce qui concerne les **inconvénients**, nous citons :

- Le E-recrutement ne concerne pas l'ensemble de la population, nombreux n'utilisent pas Internet ou n'ont pas accès au haut débit. Parfois même, vous risquez de recevoir des candidatures en double exemplaire (Fadila, 2019).
- Respecter des formats (taille de fichier formats de fichiers...) dans l'envoi de candidatures, ce qui oblige à posséder un minimum de compétence avec l'outil informatique ce qui n'est pas accessible encore à tous.
- Les Virus et Spam ont forcé les compagnies et personnes individuelles de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés . (Florchinger, 2018)
- La disparition de la lettre manuscrite : cette approche empêche l'usage de la graphologie, mais rien n'empêchent d'envisager d'autres modes de sélection lors des entretiens (GRH, 2019).
- Des emplois nécessitent encore un entretien en face-à-face Certains postes ou missions ne peuvent se limiter à des entretiens à distance; il faut observer le candidats face à face et lui faire passer des tests très précis.
-

8.1. les frein du E-recrutement (Zoglam jihadi, 2017/2018)

- Démotivation de certains candidats Mettre en ligne un CV
- La non lisibilité de certains CV Les formats de CV envoyés en fichiers joints par les candidats ne sont pas forcément lisibles par l'entreprise.
- Amélioration de la qualité de suivi des recrutements Grâce aux outils qui permettent des sélections multicritères.
- Gestion de la marque employeur La transparence d'information L'exigence des candidats La question éthique

8.2. Les enjeux du e-recrutement (Okba, 2009/2010)

- Une des principales problématiques liées au recrutement sur le web Gestion de la marque employeur Il est primordiale pour le département RH de rendre la marque employeur Séduisante Attrayante.

- Il suffit d'un seul faux pas pour que la réputation de l'entreprise soit endommagée.

Aujourd'hui les informations partagées sur les réseaux sociaux sont partagées sans contrôle et sont reliées très rapidement.

- La transparence de l'information sur les réseaux sociaux professionnels engendrent un changement de comportement significatif chez le candidat aujourd'hui le candidat peut se renseigner sur l'entreprise qui lui intéresse et obtenir toutes les informations qu'il souhaite. La transparence d'information Des candidats se renseignent sur l'entreprise concernée Des candidats ont abandonné l'idée de postuler après avoir consulté ces informations.

- Les candidatures rendent les chercheurs d'emplois de plus en plus exigeants en ligne La motivation d'un candidat décroît au fil du temps passé à s'informer sur une offre en ligne Une absence de réponse peut altérer l'image de l'entreprise du point de vue du candidat L'exigence des candidats

-La question de l'éthique se pose de plus en plus en vue de la tournure de succès rencontrés par les médias et les réseaux sociaux comme un outil de recrutement

Plusieurs candidats jugent la protection des données individuelles sur internet insuffisante 67% Des jeunes candidats interrogés considèrent que l'employeur n'a pas le droit d'utiliser des informations publiées sur Facebook.

8.3 Les outils du E-recrutement

Les recruteurs cherchent des outils pertinent et efficaces dans la mise en relation entre recruteurs et candidats tels que les sites emplois (jobboards), les cabinets de recrutement, la rubrique recrutement des sites d'entreprises et les sites et moteurs de recherche de petites annonces,.....

8-3.1. Les sites emplois (Job Boards)

Ils sont le point d'entrée des candidats sur Internet, dans le cadre de leur recherche d'emploi (FABRE Martine, 2003).

sur Internet des listes d'offres d'emploi, généralistes ou spécialisées, dans le but de rapprocher candidats et employeurs (Claudio Dondi, 2017)

Les sites généralistes acceptent tous type d'offre d'emploi sans distinction entre les secteurs d'activités.

Les sites spécialistes s'adressent à un public (une audience) limité(e) dans des domaines d'activités spécifiques ou des profils particuliers.

• Caractéristiques et fonctionnalités des sites emplois

Les caractéristiques et les fonctionnalités des sites emplois sont :

-La publication des offres d'emploi qui peuvent être déposées en format libre [1].

-La présence d'un moteur de recherche opérant sur la banque des offres d'emploi propre au

site.

-L'accès à la CV thèque qui contient les CV proposés sur le site emploi.

En complément de recherche active, la mise à disposition d'agents intelligents, « job search agents », que les candidats peuvent programmer afin d'effectuer des recherches à leur place et dont le résultat leur sera envoyé via email (Claudio Dondi, 2017).

-La présence des sections dédiées au conseil, à la formation et à l'assistance en ligne pour améliorer le processus de recherche d'emploi, mieux rédiger, le CV et la lettre de motivation, et la préparation à l'entretien, ... (Claudio Dondi, 2017).

8.3.2 Les cabinets du recrutement

Ces sont des sites emplois simples, offrant une gamme de services pour les candidats aussi bien que pour les employeurs (Claudio Dondi, 2017).

***Objectifs et description du service**

Les sites d'emploi des cabinets de recrutement s'occupent à la fois de tous les problèmes informatiques, de la diffusion des offres d'emploi et de l'identification des candidats. La moitié des sites des cabinets de recrutements dispose d'un simple site de présentation avec une adresse pour y laisser son CV. L'autre moitié utilise des fonctions informatiques très sophistiquées pour trouver les bons profils.

***Caractéristiques et fonctionnalités des cabinets de recrutement**

Les caractéristiques et fonctionnalités sont sensiblement les mêmes que dans les Job Boards, c'est-à-dire, la possibilité de (re)création du CV, la recherche dans la banque d'offres d'emplois, l'accès aux services d'information, de formation et de conseil.

Parmi les principales caractéristiques, nous citons :

-La possibilité de créer ou recréer du CV.

-Ils permettent d'accéder à la banque d'offre d'emploi.

-Possibilité d'accéder aux services d'information, de formation et de conseil.

-L'inscription des candidats est une condition obligatoire pour accéder aux offres d'emploi (Claudio Dondi, 2017).

Cet outil est destiné en général aux candidats qui cherchent des postes à courte durée et il s'agit d'un service gratuit pour les candidats.

Une fois inscrit dans la CVthèque, l'accès aux offres vérifiées correspondant à des besoins réels et immédiats.

La rubrique recrutement des sites d'entreprises

Elle présente de la simple rubrique d'offre d'emplois dans les sites Internet des entreprises, pour la gestion de candidatures et de pouvoir faire découvrir l'entreprise aux candidats (activités, produits, clients, résultats économiques...).

***Objectif et description du service**

La diffusion d'une offre d'emploi dans les entreprises se fait à travers la rubrique emploi, il faut mettre à jour tous les offres, bien détailler les postes et simplifier la prise de contact et l'envoi de CV. Le candidat peut consulter les offres, créer son CV et l'envoyer en ligne.

***Caractéristiques et fonctionnalités de la rubrique recrutement des sites d'entreprises**

Parmi les caractéristiques et les fonctionnalités, nous citons : (Okba, 2009/2010) :

-La présence d'une page pour le recrutement au sein de l'entreprise contenant des informations sur la société, le processus d'embauche, la possibilité de carrières internationales, la liste des postes ouvertes avec leur description, ...).

-La présence d'un moteur de recherche surtout pour les grandes entreprises pour les postes ouverts, notamment chez les grandes entreprises.

-La possibilité de créer son CV en ligne aussi bien pour postuler à des positions ouvertes que pour constituer la banque des CV en vue des futurs postes.

-La présence des applications pour tester l'aptitude du candidat (des questionnaires et plus novateurs des jeux et des simulations en ligne).

Cet outil est destiné en général aux candidats intéressés par un poste de travail au sein d'une entreprise spécifique et il s'agit d'un service gratuit pour les candidats.

-Les offres d'emploi publiées correspondent en principe à des postes vacants et à des besoins immédiats.

-La possibilité de déposer son CV en prévision des futures postes.

-La possibilité de suivre la vie de la candidature en ligne.

-Parfois certaines offres ne correspondent pas à des besoins immédiats mais sont rédigées en vue de constituer une liste des personnes aptes pour un ou plusieurs postes.

8.3.3 Les sites et moteurs de recherche de petites annonces

Il s'agit de la version en ligne des annonces et petites annonces figurant dans les journaux et magazines spécialisés (Claudio Dondi, 2017).

*** Caractéristiques et fonctionnalités des sites et moteurs de recherche de petites annonces**

Les entreprises recruteurs publiant directement leurs offres, les candidats peuvent consulter les offres grâce à des moteurs de recherches.

Les sites de petites annonces peuvent fonctionner à l'instar des moteurs de recherches concentrant sur un secteur professionnel ou une location géographique dont les annonces répondent à un besoin immédiat.

Cet outil est destiné en général à tous les candidats, dans le cas des sites d'annonces d'emploi spécialisées, les candidats cibles du secteur ou ceux cherchant une position dans la zone géographique de référence et il s'agit d'un service gratuit pour les candidats:

- 1- Le contact est direct avec les annonceurs ;
- 2- Possibilité d'effectuer des recherches sur un secteur professionnel ou une location géographique ;
- 3- Il apparaît que la plupart des offres concernent des besoins de main d'œuvre, de personnel avec des basses qualifications, de personnel sans expérience.

Les serious games :

De plus en plus de recruteurs s'interrogent sur l'utilisation de serious game dans leur processus de recrutement. Selon l'OQLF (Office Québécois de la Langue Française), « un serious game est une œuvre audiovisuelle interactive et ludique dont le contenu est programmé et diffusé sur un support de stockage qui en permet l'affichage sur un écran, où le joueur contrôle l'action qui s'y déroule, à l'aide d'un périphérique de jeu, dans un but de divertissement ou de compétition. ».

Le serious game est un environnement d'apprentissage dans lequel de plus en plus d'entreprises investissent pour former leur personnel car celui-ci permet la mise en situation de scénario complexe et permet d'effectuer de véritables simulations. Pour le recruteur, il s'agit là d'un très bon outil de validation des acquis et des compétences des candidats. Ces jeux ont la particularité de mettre en situation les candidats et d'évaluer leur potentiel. Les serious game vont sûrement devenir l'outil indispensable du recruteur de demain. On peut supposer que dans une dizaine d'année, pour postuler à EDF, Au lieu de poser notre CV sur le site officiel de recrutement, on soit amené à créer un Personnage virtuel et à valider nos compétences à travers un jeu.⁵³

8.3.4 Les plates-formes de l'E-recrutement

Avec l'évolution d'Internet et l'apparition des outils de e-recrutement, la préoccupation des

entreprises se trouve vers une solution d'automatisation du processus de recrutement afin de libérer le recruteur du temps consacré à la partie administrative pour se concentrer sur le cœur du métier du recrutement.

***Les sites d'emplois en Algérie**

- **Emploitic.com** : Est un portail internet professionnel dédié à l'emploi et au recrutement en Algérie, lancé en 2006, agréé par l'état, conçu pour faciliter la recherche d'emploi aux candidats, connecter des talents et permettre aux recruteurs de trouver les profils recherchés dans les plus brefs délais. Sa mission principale « inspire success » est de participer au développement des entreprises et des individus en permettant aux uns de trouver les talents nécessaires à leur croissance, et aux autres de construire leur avenir professionnel. Sa vision est dans l'aspiration de jouer un rôle majeur sur le marché de l'emploi Algérien et d'être une entreprise reconnue, qui travaille pour donner un sens à ses actions et la contribution à travers différents projet de réflexion au développement de l'emploi. Ainsi que, l'innovation est au cœur de son modèle développement durable et permet d'offrir les meilleures technologies et prestation à ses utilisateurs. (www.emploitic.com, 01/02/2019)

L'emploitic offre les meilleures opportunités du marché a tout niveau de carrière (débutant, expérimenté et cadre dirigeant), Garantir la confidentialité totale des données, télécharger les CV en ligne, postuler en un clic et alerte job permet de recevoir les dernières offres d'emploi directement sur la boîte e-mail du candidat.

-**EmploiPartner.com** : C'est une entreprise de recrutement généraliste agréée par l'état et partenaire de l'ANEM, qui a pour mission de dépister les meilleurs talents pour ses clients et proposer aux candidats une diversité d'annonces d'emploi dans tous les secteurs du pays. (www.emploiPartner.com, 01/02/109)

-**Optioncarriere.com** : Est un moteur de recherche d'emploi qui permet une recherche globale, rapide et précise des offres disponibles sur des milliers de sites. Il est capable de parcourir de multiples sites et de repérer toute les offres proposées afin de les référencer. Son interface simple et efficace, permet aux candidats d'être directement redirigés vers les meilleures opportunités. (www.optioncarriere.com, 01/02/2019)

9. Conclusion

L'arrivés des NTIC dans le domaine du recrutement a permis de faire clore les concepts du e-Recrutement. Son influence dans le recrutement dans les temps moderne car le e-recrutement est devenue un outil de FRH, et vu son internationalisation par le biais de internet cela permet d'avoir plus de choix que ce soit pour les demandeurs d'emploi ou les entreprises, la gestion du e-recrutement est une partie intégrante de la e-GRH, et de la GRH moderne.

Bibliographie :

1. AÏSA. (s.d.). L'impacte des NTIC sur la GRH. *AISA 2010/2011* .
- Archambault marie, P. V. (hors série n°7,sep 2005). Le recrutement mode d'emploi. *Les diagnostics de l'emploi territorial* .
2. BARKAT abdelhamid, O. K. (2017/2018). *Le rôle du e-Recrutement dans la recherche des compétences : cas*. mémoire de master université Bejaia.
- Bessone Laurant, D. J. (2019). e recrutement lire et agir. *www.vuibert.fr* .
3. BOURDEA, W. e. (2001). *technologie de l'information et compétitive*. paris: Dunod.
- Claudio Dondi. (2017). la recherche d'emploi sur internet.
4. FABRE Martine, B. M. (2003). *Equipe RH acteur de la stratégie e-RH mode ou révolution?* Edition d'organisation.
5. FADILA, B. (2019). Le E recrutement ,un procédé incontournable au service de votre image de marque. *DG du cabinet FB-Associés spécialisé dans le coaching d'entreprises, certifié e l'ICF (International coach federation)* .

6. FLORCHINGER, I. (2018). Recrutement par internet comme mode d'ambauche. *HEC, haute etude commerciales, Université de Genève* .
7. BOURNOIS Frank, S. P.-L. (2007). *Les meilleur pratique RH*. paris: édition d'organisation groupe Eyrolles.
8. GRH, L. n. (2019). *www.indicerh.net* .
9. IFRI Soraya, S. K. (2014). IFRI Soraya, Sellami Khaled, & Kassa Rabah TIC et technologie émergente qu'elle impacte en insertion professionnelle des jeunes. *Séminair national insersion professionnelle et employabilité des jeunes diplômé université Bejaia* .
11. MARQUE lisette, M. f. (2008). Etude de plate-forme logicielles dédiées a la gestion du process de recrutement. *Etude réaliser pour RH info* .
12. OKBA, H. (2009/2010). *Une approche basé agent pour le e-recrutement*. Biskra: Université de Biskra.
13. PERETTI, J. M. (2015). *Gestion des ressources humaines*. vuibert, 20 éme edition.
14. QUELENNEC, C. (2007). *ERP, levier de transformation de l' entreprise*. Paris .
- LA VOIAER, Stephane, B. (juin,2010). L'impact des technologies du Web sur la gestion des
15. ZOGLAM Jihadi, M. S. (2017/2018). management et TIC en tuniie. *Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*.
16. Ressources humaines:Emergence de l'e-RH. *Les notes du LIRHE, N°343* , p.2.

Siteweb

- www.emploiPartner.com. (01/02/109).
- www.emploitic.com. (01/02/2019).
- www.optioncarriere.com. (01/02/2019).

LA GRH DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE (PUBLIQUE, PRIVEE) : UNE PRATIQUE EN QUETE DE SENS

HRM IN ALGERIAN ENTERPRISE (PUBLIC AND PRIVATE): A PRACTICE IN SEARCH OF MEANING

Wassila Tabet AOUL

Laboratoire en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO) Université de Tlemcen
tabet_wassila@yahoo.fr

Mustapha CHARIF

Université de Tlemcen
mus_charif@yahoo.fr

Résumé

Jusqu'au milieu des années 80, le modèle d'industrialisation initié par l'Etat à travers l'entreprise publique est l'un des principaux responsables, sinon le principal, de la croissance économique, de l'emploi. Les recettes des hydrocarbures constituent les principales sources de financements. En 1994, l'Algérie s'engage dans un programme d'ajustement structurel (PAS) ce programme a pour finalité de corriger les déséquilibres financiers et monétaires qui entretiennent un endettement extérieur. Pour passer de la régulation administrative à l'économie de marché, les pouvoirs publics ont entamé une libéralisation progressive à travers une série de mesures réglementaires. Ces mesures ont concerné, la liberté des prix, la libéralisation du commerce extérieur, l'investissement privé, la réforme du marché monétaire et financier, le marché du travail et la privatisation des entreprises publiques. Par conséquent les pratiques du management doivent être revues et adaptées.

Dès lors, la présente recherche est loin d'une démarche conventionnelle car il ne s'agit pas de mobiliser un aspect particulier de la littérature ayant attiré à la GRH, mais bien au contraire de mettre en avant la contingence de ces pratiques à un contexte donné. Il s'agit aussi de s'interroger sur les facteurs influençant les pratiques de GRH en particulier en entreprise algérienne EA publique en premier privée ensuite, en répondant aux questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités des entreprises (privées et publiques) en Algérie ?
- Quelles sont les modalités par lesquelles, émergent et s'énoncent les préoccupations GRH des dirigeants Algériens ?

Cette étude est aussi le résultat d'une enquête sur le terrain sur 10 entreprises (6 privées et 4 publiques) de l'ouest Algérien, qui montre que la pratique de la GRH reste figée et n'arrive pas encore à se libérer des anciennes représentations. Pour y arriver l'E.A doit faire un saut qualitatif pour s'adapter à la nouvelle dynamique du marché.

Mots clés : Entreprise - Comportement- contingences - représentation sociales- Formation - apprentissage managérial et organisationnel- informel - stratégies - pouvoir.

1. Introduction

Pour tout les pays concernés par la transition économique, la rupture avec un système façonné par des années d'idéologie politique est très difficile. L'Algérie ne manque pas à cette réalité puisque l'Etat se démêle entre politiques libérales et restrictions, ce qui a favorisé l'apparition des pratiques qui relèvent du secteur informel comme preuve de l'incapacité de l'Etat à instaurer de véritables mécanismes de régulation et de contrôle de l'économie. La fonction GRH a été la plus marquée par cet état des choses.

Notre intervention se fixe comme objectif de dresser un état de lieu de la fonction GRH et mobilisation des compétences dans nos entreprises algériennes (EA), publiques et privées et ce à partir des années 1990 à nos jours. Cet état de lieu va nous permettre de souligner :

1. Les contingences et les pesanteurs de la fonction GRH dans nos EA, et celle de la mobilisation des compétences.

2. De montrer les efforts d'apprentissage managérial du sous système GRH dans la conduite des changements.

D'où la problématique de l'étude : l'apprentissage managérial et organisationnel piloté par la fonction GRH et gouvernance des hommes dans le processus des réformes et de restructuration de l'économie algérienne, porteuse de germes de transformation des rapports sociaux, mais où, la conversion d'un cadre de pensée à un autre n'est pas chose aisée. Notre travail est aussi le résultat d'une enquête sur le terrain effectué sur une dizaine d'entreprises publiques et privées de la wilaya de Tlemcen, qui nous a montré que la GRH reste une inconnue, une dimension oubliée où l'informel régit tous les rapports. Ce qui engendre d'importantes carences et dysfonctionnements où les compétences sont marginalisées en matière de sélection et de formation.

Beaucoup de questionnements accompagnent cette problématique dont :

- La mise en place des mécanismes qui tentent de faire de l'E.A, un espace de valorisation du capital, peuvent-ils bousculer l'ancien système de représentations ?

- La société Algérienne réussira-t-elle le passage d'une société de monopole à une société de contrat ? Comment, organiser les conditions d'une bonne gestion des hommes dans une optique stratégique et dans le contexte complexe et continu du changement ?

2. La GRH dans nos entreprises : de la rupture au changement

2.1 Dans l'entreprise publique

De grands changements se sont produits dans les entreprises publiques à la suite de l'application des réformes¹ économiques, et dont l'achèvement pose toujours problème. Bien que dans bon nombre d'entreprises publiques la dénomination « direction des ressources humaines » s'est généralisée et a remplacé la dénomination « direction du personnel », il n'y a pas eu vraiment de changement palpable au niveau de la pratique de la GRH dans son sens le plus classique, car le débat formation, suivi, évaluation et emploi n'a pas suivi en Algérie. Et pour cause, la fonction qui permettait de juger une entreprise était le nombre d'emplois créés (Kadri Messaid, 2004). Etant donné que les entreprises publiques n'étaient pas soumises à l'obligation des résultats, la fonction sociale s'est largement propagée au détriment de la qualification et de la compétence.

Les efforts de rationalisation :

Les réformes qui ont concerné l'entreprise algérienne (EA) ont introduit des éléments de rupture en matière de GRH et de régulation des relations professionnelles.

La dominante du changement observé dans les entreprises pendant notre recherche, est celle d'une rationalisation du système de production, de service ou de gestion. Cette rationalisation, multiforme, variée s'applique à l'organisation du travail, aux structures, à l'informatisation, au contrôle qualité, à l'audit, à la formation et un peu à la gestion des ressources humaines (voir tableau 1). L'entreprise doit être à l'écoute de la ressource humaine comme dit M. Crozier en (1994) « si elle veut commencer le dur apprentissage adapté » à notre culture, à notre environnement.

Dans le lot de ces changements, on peut noter à titre d'exemples :

- ✓ Le droit conventionnel, le contrat du travail, plus de flexibilité.

¹ La restructuration des entreprises (1980), l'autonomie des entreprises (1988) et la privatisation instaurée en (1995) et suspendue en 2010.

- ✓ le transfert du pouvoir de décision de l'Etat vers l'entreprise.
- ✓ La séparation entre le pouvoir de régulation (syndicat) et le pouvoir de participation déléguée du personnel siégeant au CA.

En un mot la GRH dans l'EA a reconquis ses espaces de décisions ceci est très important. La fonction est donc réhabilitée, sa dimension stratégique et opératoire lui est reconnue elle va apprendre à travailler autrement, c'est les premières leçons d'apprentissage.

Réflexe tayloriste oblige, cette fonction libérée va se lancer dans le pilotage d'actions dont le dénominateur commun est l'identification et la gestion des risques internes d'abord, ces actions multiples et complémentaires nous les avons classées comme suit :

2.1.1 La réorganisation des structures :

Partant des objectifs des restructurations qui vont toucher l'organisation du travail lui-même (recentrage des métiers, mise à niveau filialisation, culture d'entreprise...), beaucoup d'efforts ont été entamés pour rationaliser la gestion en vue d'un rattrapage par des actions comme la mise à niveau, la formation, les diagnostics tels les PRI (plans de restructuration interne) et plans de réhabilitation, l'informatisation et la certification.

2.2.1 La confection des conventions et règlements intérieur :

Suites aux nouvelles lois sociales, ces conventions avaient pour but de codifier les nouvelles relations du travail (le contrat), les rémunérations, et le système de motivation. Le but étant d'arriver à « une discipline d'usine et une paix sociale ». Equation combien difficile à réaliser eu égard du poids et des habitudes du passé (les acquis).

Cependant cet apprentissage a montré la capacité de nos cadres et responsables au niveau de nos EA à surmonter et dépasser les contraintes et aussi à apprivoiser le changement.

Néanmoins nous pouvons noter que l'effort de rationalisation de la gestion, aussi important qu'il était a négligé la dimension humaine dans nos EA. Les représentations sociales sont occultées et le changement est seulement conçu comme l'effet mécanique d'une transformation de l'environnement ou comme le résultat d'actions collectives indépendantes des contraintes culturelles. C'est sans doute une erreur, car elle nous a conduit à un « plaquage » de modèles de gestion sans résultat, à un genre de Taylorisme assisté par ordinateur (B.Coriat, 1994). L'effort est allé plus vers une gestion technicienne ou techniciste.

La seule mise à niveau qui semble laissée pour compte concerne la ressource humaine. Cette dernière ne semble retenir, en effet, l'attention des managers que sous son aspect le plus trivial à savoir la réduction de la pléthore.

En effet la spécificité de la GRH par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, est qu'elle est assise et construite dans son rapport : sujet \longrightarrow sujet.

C'est pour cela qu'elle doit tenir compte des représentations des acteurs en présence, de la réalité de l'EA et ses rapports de forces. Ne dit on pas que « Manager est bien un objet de représentation social », en attendant « Le saut qualitatif du savoir individuel et collectif reste à réinventer » (A. Bouyacoub, 1997), et La GRH, dans la pratique, reste une gestion dite de « pompier ».

EPE : entreprise publique économique

(Tableau 1) : Les premiers réflexes d'adaptation de l'E.P.E. en transition

Actions	Nature des actions	Stratégie
Actions centrées sur le court terme	- Compression de la pléthore - Redéploiement - Reconversion. - Restructuration : organigrammes – structures – fonctions. - Externalisation - Elagage - Sous-traitance - Mesures de discipline : Règlement de travail et convention collective	Actions pour l'introduction de changements culturels ↓ Gestion opérationnelle (routines) communes à toutes les entreprises
Actions centrées sur le moyen et le long terme	- Nouveau système de motivation : <ul style="list-style-type: none"> • Remunerations fixes et variables. • Nouvelles primes (de rendement par exemple). - Plan de formation + contrat de formation avec les écoles et instituts de formation (INPED + INFEDOC + IDRH + Ecoles privées (ISTG), etc....) - Filialisation, fusion, liquidation, privatisation. - Partenariat (SITEL, HENKEL) - Recrutement de compétence (cadres, techniciens et ingénieurs)	Changements qualitatifs ↓ - Gestion stratégique - Innovations spécifiques
Actions relatives à d'autres EPE observées	- Dépermanisation - Politique de communication - Mise à niveau - ISO 9000 / 2000 - Politique de marketing. - Acquisition nouvelles technologies + Innovation dans le produit.	Exemples de : - La SEROR Tlemcen - HENKEL - ENAD - SITEL – ERIKSON

Tableau fait par nous même

3. Les limites ou les leçons à retenir !

Les premières leçons du changement, d'apprentissage ont montré leurs limites. Elles ont montré les précipitations des actions, des décisions, des plans de redressements et autres mesures, qui ont eu, en fin de compte des effets pervers, des dysfonctions. On n'a jamais tiré les leçons du passé. Il n'existe aucune gestion prévisionnelle des compétences servant à l'identification des compétences clés dont l'entreprise dispose ou qu'elle doit acquérir.

Pour illustrer ce phénomène, nous donnons l'exemple de la mesure de compression d'effectifs et de départ volontaire. Cette mesure a engendré une véritable « fuite des cerveaux » et « fuite des compétences » de l'EPE vers le privé qu'il soit national ou étranger, et a coûté beaucoup d'argent à l'entreprise.

Il est clair aujourd'hui que l'adoption des méthodes de gestion, si modernes qu'elles soient, ne produit pas la performance escomptée que dans la mesure où ces méthodes sont soutenues par la logique culturelle des comportements. Plusieurs études et recherches ont soulignées cela (C.Geertz, G.hofstede, P d'iribane, R.Reitter).

Cette dimension a été oubliée en Algérie. Le processus de changement bute encore sur le culturel (les représentations, pratiques et habitudes du travail, poids de l'informel etc.). Toutes les tentatives de rationalisation de la gestion entreprise dans nos EA sont restées des vœux et discours pieux relevant du normatif, car elles sont déconnectées de la réalité de l'entreprise et de la société et vont à l'encontre de ses objectifs.

En accordant un crédit exagéré aux modèles de référence du management occidental, nos spécialistes des ressources humaines ont évacué les complexités et résistances locales. Beaucoup d'erreurs sont faites dans la précipitation telles que :

- ✓ Un déficit en management
- ✓ Centralisation du pouvoir de décision
- ✓ Absence d'innovation, de motivation
- ✓ Diagnostics superficiels des fonctions et structures
- ✓ Absence de vocation pédagogique dans l'accompagnement des actions de changement
- ✓ Efforts axes sur le court terme
- ✓ Absence de plans de restructuration industrielle locale
- ✓ Logique de carrière à la place de l'efficacité.
- ✓ Quant à la formation, celle ci est perçue, dans la phase de transition, comme une course folle par le biais de formules à « l'emporte pièce ».

Cette course folle trahit en faite les sentiments d'insécurité des cadres et des chefs d'entreprise.

La politique ou plutôt la demande en formation n'est pas le résultat d'une évaluation objective des besoins. Ce constat auquel nous nous sommes arrivés se confirment par :

- L'absence de structures pour cette fonction et La faiblesse des moyens matériels et humains. La formation a été toujours le parent pauvre puisque le développement des hommes dans l'E.P.E. n'étant pas le souci premier des responsables.
- La culture du risque, du défi, de l'innovation et de la rigueur n'a pas fleuri dans nos EPE, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers (M.Benachenhou ,1994).

- ✓ La G.R.H : Les compétences sont marginalisées. La GRH: une inconnue, une dimension oubliée. Elle souffre d'importantes carences et dysfonctionnements en matière de sélection et de formation des cadres.
- ✓ Le système d'évaluation : L'évaluation du personnel se limite à quelques critères de production, de commercial et ce par rapport aux prévisions. Très souvent les critères de maîtrises technologiques (innovation et apprentissage) ne figurent pas dans les grilles d'évaluation.
En un mot, on dirait qu'il y a blocage de transfert et d'accumulation de compétences.
- ✓ Nos cadres : Les rôles d'animateurs et de créateurs de synergies, leur font défaut. Ils sont pour la plupart, bloqués psychologiquement parce que, éduqués par deux décennies de planification ils ne pouvaient prendre d'initiative, d'où la persistance du phénomène d'attentisme qui demeure un comportement résistant de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Le manager est « pris dans la nécessité contradictoire de gérer ces relations et son entreprise », on lui demande de « réaliser le modèle de l'entreprise moderne dans un environnement d'une totale irrationalité avec des moyens dérisoires (D. Liabes ,1990).

- ✓ L'existence de groupes d'intérêt : Les groupes dans les entreprises ont leurs bases socioculturelles. L'entreprise n'est pas neutre il y a appartenance au clan, à la famille à la tribu, aux centres d'intérêts, structures traditionnelles de parenté. Elle est considérée comme lieu de distribution d'avantages qui sert les intérêts des acteurs (départ volontaire, cession d'actif...). Ces nouvelles pratiques sont presque devenues un rituel, une habitude dans nos entreprises : « les acteurs » cherchent à jouir des privilèges que la société distribue (Saïd Amer, 1981). Vu sous cet angle, nous avons l'impression que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Le mental est en retard. Le blocage s'explique, la crise aussi puisque c'est le jeu informel entre les groupes d'intérêts dans l'administration qui freine le processus des réformes. La crise est par conséquent globale, elle revêt les aspects politiques, sociaux, économiques, culturelles et identitaires.

L'entreprise est prise en otage par ses différents groupes à l'intérieur de celle-ci et en dehors. Comment donc asseoir un management scientifique dans cette entreprise en agonie ?

En Algérie l'informel constitue l'actif immatériel. Il explique toute l'énigme de l'entreprise publique et privée. Au lieu de constituer un espace économique comme forme d'organisation moderne régulant les rapports, c'est elle même qui est régulée par les groupes et elle le demeure. C'est ce qui explique ces attitudes de blocages, de retrait, de résistance de la part de ces derniers débouchant ainsi sur des « effets pervers ». Le poids des représentations dans l'orientation des comportements n'est plus à démontrer. L'entreprise n'est-elle pas « une image réduite de la société » (M Mebtoul, 1997).

Ces limites et biens d'autres, relatives à l'environnement dans lequel s'est déroulé les réformes et restructurations tout azimut montrent clairement que l'enjeu des RH se situe sur le terrain des pratiques de la gestion quotidienne.

Cette situation démunie l'indépendance de la fonction GRH de son rôle stratégique de pilotage. Les mécanismes anciens, malgré leurs échecs, leur « stérilisation » s'avèrent plus résistants que prévu. Il y a un lourd héritage à la fois matériel, institutionnel, psychologique et surtout culturel (N.Lemaître, 1984).

4. L'entreprise privée

Depuis la libéralisation du marché par l'Etat Algérien à partir des années 90, une série de réformes a vu le jour dans le but de développer des structures économiques compétitives, la propriété privée et l'esprit d'entreprise sont désormais encouragés après des années de suprématie de l'entreprise publique et de planification centralisée. C'est donc dans un contexte de transition économique inachevée que le secteur privé évolue aujourd'hui grâce principalement à la création d'entreprises. Cette transition bouleverse profondément la politique économique. L'Entrepreneuriat levier de la création de richesses et d'emplois, fait partie des stratégies de reconversion en Algérie (on parle d'Entrepreneuriat de survie). Néanmoins les pratiques émergentes ne peuvent s'affranchir des dimensions culturelles affectant les comportements des dirigeants de ces entreprises (Tounes, Assala, 2007).

A la fin de l'année 2009, les PME privées déclarées, constituent une population d'entreprises dont le nombre s'élève à 410 013 PME privées. Ces entreprises privées auxquelles s'ajoutent plus de 126 887 artisans enregistrés auprès des 31 Chambres de l'Artisanat et des métiers (CAM) constituent la composante majeure de la population des PME et représentent plus de 99 % de l'ensemble. L'ONS a enregistré 95% de TPE (moins de 9 salariés) familiales (34% actives dans le BTP, 18 % dans les services et commerce et seulement 5.63% dans l'industrie). Les résultats statistiques concernant la population globale des PME résultent des traitements de consolidation des données effectués par les services techniques de l'administration du ministère de la PME récemment créé (2006).

Les résultats de plusieurs études (Bouyacoub 2004, Gillet 2004, Tabet 2006, 2009) sur le secteur privé Algérien, ont montré que l'entreprise privée algérienne fonctionnait avec deux visages:

1. Elle fonctionne selon un mode affectif dont l'objectif est de réunir les membres de la famille et toute la génération, de les protéger en transmettant des valeurs telles la sécurité, émotion, sentiments, tradition qui sont les maîtres mots, des notions qui priment. Cette manière de voir l'entreprise va influencer sur les décisions, les formes d'organisations, sur les dirigeants. C'est les contraintes les moins évidentes, les moins visibles (culture, normes, valeurs, religion, représentations....) contraintes, il faut le dire, conditionnent l'ensemble de l'activité de l'entreprise privée.

2. Au sens rationnel, l'entreprise fonctionne selon une logique économique dont l'objectif est de produire, de réaliser des profits, et de croître (quoique la recherche d'une taille plafond limite un tant soit peu les projets de développements). Rentabilité, concurrence, marché, innovation, sont loin d'être les seuls objectifs.

Beaucoup de PME/TPE ont été créés, seulement nombreuses sont celles qui ont disparu (6000 en 2008). Les causes de ces échecs sont multiples, mais l'incompétence de certains dirigeants en matière de gestion demeure un critère de taille, elle se manifeste à différents niveaux de l'entreprise, particulièrement celui de la gestion des ressources humaines, du management de l'information et de la vision entrepreneuriale. L'opacité d'un marché où il est difficile d'évaluer l'offre et la demande, et d'apprécier la concurrence existante sont autant de facteurs qui ont aussi inhibé la prolifération de ces entreprises (Tabet, 2009, Boukhari, 2009).

4.1 La GRH dans l'entreprise privée

L'entreprise privée en Algérie de toute manière reste la résultante de l'effet combiné de « l'environnement et de la famille ». L'empreinte de ces deux dimensions sur sa vie commence souvent avant même sa création. La société pour ainsi dire se reflète dans l'entreprise.

Quant à La fonction GRH dans nos PME et TPE privées, celle ci semble connaître les mêmes pesanteurs et contraintes que celles des EPE, et ce dans la phase de transition vers l'économie de marché. Même, si l'histoire de la PME privée est récente, celle-ci demeure une construction et le produit de la société Algérienne. « L'entreprise n'est-elle pas une affaire de société? » (R. SAINSAULIEU, 1982).

Notre enquête en 2009 a touché 10 PME/TPE de la wilaya de Tlemcen, elle visait à jauger la fonction ressources humaines dans ces entreprises, de montrer sa place par rapport à sa trajectoire et ses stratégies.

Cette étude nous a permis de voir si « Le management des hommes et performance de la PME se conjuguent au pluriel ».

Pour conforter notre travail, nous nous sommes inspirés aussi par des études similaires sur la question de la place et du rôle de la fonction GRH dans la PME/TPE. (A. Gillet, M. Madoui, K. Méssaid, M. Charif, W. Tabet, A. Kerzabi, A. Bouyacoub...).

Pour répondre à nos questionnements, nous avons adopté une démarche qualitative en utilisant la technique de l'entretien individuel semi directif. Nous nous sommes adressés aux dirigeants de ces entreprises, qui sont aussi dans certains cas les créateurs, les questions tournaient d'abord autour du profil de dirigeant, et de ces préoccupations de GRH surtout (les modes de recrutement, la formation, la rémunération, et la motivation). Nous nous sommes inspirés d'études effectuées dans ce sens, surtout celles de Bayad et Nebenhaus en 1993 sur des PME lorraines, mais aussi des études de Charpentier en 2004 sur la pratique de GRH dans les TPE françaises qui ont adhéré aux 35 heures. Plusieurs entretiens nous ont été nécessaires pour analyser les relations dans toutes ses dimensions, et pour cerner les véritables phénomènes.

Les caractéristiques des entreprises interrogées permet une identification et une compréhension de la trajectoire de cette dernière. Nous notons que ces entreprises ont été créées

entre 1980 et 2000, l'ancienneté moyenne des entreprises (5 ans pour les TPE) est une donnée importante pour évaluer les politiques fonctionnelles, puisqu'elles se situent en phase de consolidation sur leurs marchés. Elles sont pour la plupart locales et appartiennent à différents secteurs d'activité, seulement on notera une prédominance du secteur du BTP² un secteur qui a connu une forte expansion avec les différents plans de relance de la croissance. Dirigées par leurs propriétaires ou leurs enfants les entreprises de notre échantillon sont dans la plupart des cas familiales, leur marché est local, puis national et ne sont pas des filiales d'autres entreprises.

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivées convergent avec les études citées, même si la fonction GRH dans ces entreprises n'est pas le grand sujet d'intérêt en soi même pour l'entrepreneur ou patron car l'individu n'est pas considéré comme étant un élément dynamique. Elle demeure une contrainte pour le développement de la PME, car ancrée dans le social et le culturel.

Les managers des PME ont pris conscience, avec le vent des réformes, de l'importance de ladite fonction, sa dimension stratégique lui est reconnue. Ce phénomène s'est accentué surtout avec la fermeture des EPE (liquidation, privatisation, partenariat...).

Les anciens cadres des EPE se trouvent, par un savant « repêchage » recrutés dans ces PME privées dans les différentes fonctions, celle des finances et ressources humaines surtout. Ces cadres apportent expérience professionnelle et capital relationnel : sacré plus dans la valeur ajoutée de ces organisations.

Les actions ou décisions stratégiques de la GRH relèvent des propriétaires eux-mêmes. Elles concernent les décisions suivantes : le recrutement, la formation si c'est nécessaire, la rémunération... Ces décisions sont secondaires par rapport aux décisions principales fonctions classiques de l'entreprise (production, financière et commerciale). Quant aux décisions routinières, opérationnelles celles-ci sont laissées aux services compétents opérationnels (chefs de services).

Ce comportement managérial explique le degré de centralisation des actions décisions et l'implication directe des patrons dans la conduite de leurs affaires.

4.1 Le recrutement des compétences

Il se fait très souvent à l'aide de réseaux, de relations formelles et informelles. Cette dernière est privilégiée car ancrée dans notre ethos.

On nomme on recrute par le biais des relations familiales, tribales, régionale. L'ordre subjectif reste le premier critère de référence (K. Messaid, 2004), c'est le critérium de la vérité. Le poids de l'informel dans le lien social caractérise la société Algérienne.

4.2 La formation

Elle est très souvent pour les propriétaires et leurs ascendants ou membre de la famille, cette formation est vue comme une mise à niveau ou pour le but de justifier un « savoir » par une quelconque attestation de formation (M. Charif, 2004).

4.3 Motivation et rémunération

A vrai dire cette fonction se résume au calcul d'un salaire, seulement les critères pris en considération sont complètement ignorés, et semblent sans grand intérêt pour les dirigeants pour la simple raison que l'offre d'emploi est supérieure à la demande et que les postes recensés ne nécessitent pas de grandes compétences. Souvent c'est le joker des PME pour « chasser les compétences », salaires plus élevés, bonnes conditions de travail, travail individualisé et le tour est joué pour avoir la « perle rare ».

² L'état s'est retiré, et a laissé place aux entrepreneurs privés, avec des marchés très alléchants, ce qui a engendré de véritables dysfonctionnements.

4.4 Syndicalisation

Celle-ci est très faible vu l'effectif lui-même faible ou moyen. La devise de la PME est « Small Is beautiful » qui caractérise sa force d'adaptation et d'intégration dans les marchés. C'est le côté optimiste des choses, seulement en Algérie et en s'entretenant avec les dirigeants de ces petites organisations, on arrive à la conclusion que la volonté de maîtriser sa croissance est tellement forte qu'elle est susceptible de constituer une menace pour l'avenir de l'économie de marché et pour l'activité économique toute entière. En effet au-delà d'une certaine taille qu'on appelle la taille plafond (Charpentier, 2004) le dirigeant réoriente ses objectifs, le souhait de demeurer indépendant prime sur tout autre souhait. La gestion n'est ni formalisée ni instrumentalisée donc souple ; maîtrisable et la « discipline d'usine garantie » (M. Mebtoul, 1997).

S'il y a différentes figures d'entrepreneurs privés Algériens, leurs logiques est, et, demeure la même : c'est l'indépendance, la propriété privée, l'initiative, l'intérêt, la responsabilité des affaires. Cependant cette logique reste « encadrée » dans la logique culturelle, c'est-à-dire celles des représentations, des solidarités, du don et contre don, des relations informelles et des relations d'intérêts (ici les différentes rentes).

C'est la coexistence de ces contingences et mécanismes contradictoires où se mêlent les règles et les pratiques de l'économie dirigée et de l'économie du marché qui nous expliquent clairement que l'appropriation, l'intériorisation et l'application des principes scientifiques et managériales en Algérie vont rencontrer encore et très longtemps des résistances.

5. Notre point de vue

De l'avis d'un gérant Monsieur M.Lachachi d'une PME, interrogée, la GRH, est pour beaucoup de chefs d'entreprises, une inconnue, et ne figure nullement dans leurs préoccupations. Beaucoup de raisons sont évoquées, dont la sélection de la main d'œuvre.

Le chef d'entreprise qui fait aussi office de gérant, privilégie des connaissances lorsqu'il songe à recruter. Aucun contact n'est établi avec des agences d'offres d'emploi. Ceci est valable pour tous les postes à pourvoir.

Selon les dires de ce gérant, il souhaiterait bien faire employer des diplômés de l'université, surtout en ce qui concerne le marketing, cependant il pense qu'ils ne correspondent ni aux profils, ni aux exigences.

La relation qui existe entre un employeur et son employé, pense ce gérant, est une fiche de paye, et une exécution des tâches assignées.

Ce gérant, invoque toutes les difficultés que rencontrent les PME privées algériennes, du point de vue financier en premier ensuite institutionnel, ce qui l'empêche de croître, et de bâtir sa gestion sur une formalisation des fonctions.

Il est difficile dans cette transition si difficile, pour tous les acteurs, de désapprendre certaines habitudes et d'apprendre de nouveaux comportements rationnels. La phase de transition, nécessairement agitée, ne peut être confondue avec l'aboutissement des changements et on ne peut « transformer la société par décret » (M. Crozier, 1994).

La transition connaît trop de résistances au changement. Les pratiques de la GRH restent problématiques dans l'entreprise publique et privée. Le processus d'apprentissage sera donc forcément long. L'entreprise est toujours marquée par un HIATUS culturel (D Mercure, 1997), le sens communautaire très élevé avec une forte culture de l'oralité. « Les routines défensives » sont une contrainte temporelle (Argyris et D. Schon) et l'intériorisation des fondamentaux du management dans ses aspects pluriels va se faire dans la durée, il nécessite l'unification des représentations et des significations, tâche importante pour réussir « l'apprentissage en double boucle ».

Le management, comme le souligne Crozier en 1994 « n'est pas l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles, en fonction des capacités humaines à concevoir et à mettre en œuvre des pratiques appropriées ».

De toute manière, une chose est sûre « les comportements nouveaux ne peuvent s'installer sans que les représentations collectives des rapports de travail n'aient à changer elles aussi (R. Sainsaulieu, 1985).

Le succès de tout changement nécessite l'acquisition de nouveaux modes de comportements dans tous les secteurs.

Alors il faut commencer par:

- ✓ Remettre en cause l'esprit communautaire.
- ✓ Casser les segments de féodalités du pouvoir dominant.
- ✓ Rompre avec les pratiques du système monopoliste rentier.
- ✓ Entamer des actions de déconditionnements des collectifs de travail.
- ✓ S'éloigner du mimétisme managérial aveugle qui a donné naissance à l'enfant maudit de l'organisation : l'empirisme.

Le management est d'abord représentation donc affaire de culture.

Ceci ne peut se faire que :

- ✓ Par l'exploitation de toutes les compétences, toutes les intelligences (renforcement de la gouvernance).
- ✓ L'apprentissage demeure nécessaire, il facilite la mise en place des structures de changements et l'amélioration du savoir collectif.
- ✓ Encadrer ces changements par les différents institutions (université – état – ministères – associations).

C'est donc tout le problème culturel qui remet sur l'échiquier le rapport entre la société et l'individu ! L'important n'est pas la dynamique du changement, mais la qualité des micros managements existant dans une entreprise, c'est à dire sa capacité à apprendre en charge et apporter réellement les changements organisationnels.

6. Conclusion

C'est dans un environnement des plus complexes que les entreprises en Algérie se débattent pour survivre, les marchés sont imparfaits ou inachevés, où règne l'insécurité contractuelle, en particulier du fait de l'inefficacité de la régulation institutionnelle. Tout est fait pour éloigner le dirigeant de sa véritable fonction, ce qui pousse à une gestion patrimoniale avec une logique de réseaux sociaux reposant sur le mécanisme de la confiance. Nous avons constaté à l'issue de cette étude que les méthodes de RH utilisées dépendent fortement du contexte local et des spécificités des situations rencontrées, chercher son personnel, le former le motiver pour mobiliser sa compétence, ne figurait presque pas dans l'esprit de nos dirigeants. L'entreprise économique en particulier la TPE vit au rythme du travail (la production) mais aussi au rythme des perpétuelles difficultés de son environnement.

La tradition communautaire est présentée comme l'une des caractéristiques primordiales du fonctionnement des entreprises algériennes. Ce qui, engendre un certain nombre d'attitudes et de comportements en milieu professionnel (entre autres le comportement paternaliste des dirigeants à l'égard des salariés, l'entreprise est un prolongement de la famille et l'engagement et le mérite individuels sont inclus dans une appréciation globale de la performance...). L'esprit communautaire constitue la clé de voûte de l'édifice social Algérien. Cette manière de vivre va entrer en conflit avec le principe même du management dans l'entreprise Algérienne. C'est donc tout le problème culturel qui remet sur l'échiquier le rapport entre la société et l'individu ! L'important n'est pas la dynamique du changement, mais la qualité des micros managements existant dans une entreprise, c'est à dire sa capacité à apprendre en charge et apporter réellement les changements organisationnels.

La nouvelle donne de l'économie de marché, de la globalisation – mondialisation doit tous nous forcer à changer de raisonnement et de modèles de rapports humains. . Cela passera nécessairement par l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelle.

Mais où est donc l'entreprise ? Celle – ci reste un projet, c'est d'ailleurs ce qui la sauve ! Il n'y a pas de solutions scientifiques aux problèmes de l'action disait R.ARON, alors inventons !

Bibliographie

- Argyris .C et D.Schon (coord), (1970), *Participation et Organisation*, ED Dunod.
- Boukhari. M, (2009), « Rôle de l'Etat vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : Cas de l'Algérie », *Actes de des 11 journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*, Trois rivières, Mai.
- Bouyacoub.A, (1988), « crise de la gestion dans les entreprises industrielles Publiques ». *Cread* N° 16.
- Bouyacoub. A (1997), « la difficile adaptation de l'entreprise Aux mécanismes du marché ». *Cread* N° 39.
- Bouyacoub.A (2004), *Entrepreneurs et PME approches algero-francaises*, l'Harmattan, Paris
- Benachenhou. A, (1994), *Conférence sur le management*, MRIP Alger.
- Bulletin (2008), du ministère Algérien de la PME et de l'artisanat.
- Crozier. M (1994), *L'entreprise à l'écoute*, ED Points.
- Coriat .B (1990), *L'atelier et le robot*, ED Bourgeois.
- Charif. M, (2004), *Le Comportement managérial et changement dans l'entreprise. Thèse de doctorat* Université de Tlemcen.
- Charpentier P, (2004), « Existe-il un seuil pertinent pour caractériser les très petites entreprises ? », *Cahier du Griot*, p141-153.
- C.Geertz, G.hofstede, P d'iribane, R.Reitter : Tous ont parlé de la relation entre culture et gestion. Documents utilisés pour des cours.
- Gillet, A. (2004), « Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène », *Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME approches algéro-française* (pp. 128-140). Paris. Ed l'Harmattan.
- Liabes. D, (1990), « Des statuts au contrat », *CREAD* N°21.
- Lemaître. N, In RFG. Octobre ,1984
- Mebtoul.M, (1986), *discipline d'usine et société en Algérie*, OPU Alger.
- Messaid. KA, (2004), « Le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises Algériennes, Cahier du Griot.
- Mercure .D (1997), (coord), *Culture et Gestion en Algérie*, ED l'Harmattan, Paris.
- Said Amer .T (1981), *l'industrialisation en Algérie*, édition Anthropos.
- Tabet aoul Lachachi W. (2006), L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien : étude exploratoire, *Thèse de doctorat en Gestion*, faculté des sciences économiques de Tlemcen, Juin.
- Tabet aoul Lachachi W, Kerzabi A (2009), L'entreprise familiale en Algérie de l'indépendance au conservatisme, Actes de des 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME. Tois rivières, Canada, Mai.
- Tounès, A. et K. Assala (2007), « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », *5e Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 au 7 octobre*.
- Sainsaulieu R. (o.collectif), 1985.
- Rapport de la Banque mondiale (2008), *Doing Business Middle East & North Africa*, World Bank, p. 4-37.

LES RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT

Hadjar BENCHACINE

LARMHO, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie),
hadjer.benhacine@univ-tlemcen.dz

Lamia HAMMADI (Maître de conférence A)

LARMHO, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie)
lam_hammadi@yahoo.fr

Résumé :

Dans un contexte marqué par l'accélération des évolutions technologiques, l'accroissement de la compétitivité entre les entreprises et la mondialisation des échanges, la fonction RH est confrontée à une problématique d'évolution et d'adaptation de ses pratiques de gestion des ressources humaines en vue d'être à la fois plus stratégique et plus efficace en termes de coûts et de qualité du service.

La digitalisation et l'intégration des nouveaux **outils du Web 1.0 et 2.0** dans les **process RH de l'entreprise** semble être la solution appropriée à cette problématique. En effet, ces outils notamment les réseaux sociaux offrent de nouvelles opportunités et de nouveaux usages pour les entreprises, en particulier en recrutement.

Notre communication a pour objectif de mettre en exergue l'impact des outils du web 2.0 et notamment les réseaux sociaux sur les pratiques et les stratégies de recrutement.

Mots-clés : e-recrutement, Cooptation, Web 2.0, Réseaux sociaux, Marque employeur.

1. Introduction

Depuis les années 1980, la fonction RH a évolué et s'est vu transformée d'une fonction d'administration du personnel vers un rôle de gestion des ressources humaines. L'informatisation de la fonction RH a accompagné cette évolution. Ainsi, les premiers logiciels de paie et les premiers progiciels se font adoptés. Depuis les années 1990, les Systèmes d'Information RH (SIRH) se développent ainsi que l'e-GRH avec l'essor d'Internet.

A l'heure actuelle, tous les process de la GRH tels que le recrutement, la formation, l'évaluation...sont concernés par l'informatisation.

Les activités de recrutement sont au cœur de la GRH. Elles constituent un enjeu central dans les stratégies de l'entreprise. Elles évoluent, à l'image de la fonction RH, face aux technologies. Depuis de nombreuses années, les technologies du web 1.0 ont occupé une place importante dans le processus de recrutement et ont permis aux DRH d'exploiter des outils de recrutement en ligne leur apportant de nombreux avantages.

L'avènement des nouvelles technologies du web 2.0 ont offert aux entreprises et leurs DRH de nouvelles perspectives en matière de recrutement.

Malgré l'importance croissante de l'e-recrutement, la recherche dans ce domaine reste très limitée et axée sur le candidat. Notre étude portera sur la problématique suivante :

- L'apparition des nouvelles technologies du web 2.0 notamment les réseaux sociaux révèle elle de nouvelles pratiques et stratégies de recrutement des entreprises ?
- Comment ces technologies sont-ils effectivement intégrés dans les stratégies de recrutement des organisations pour optimiser le système de recrutement ?

2. DU RECRUTEMENT A L'E-RECRUTEMENT AVEC LE WEB 2.0

Le recrutement constitue une fonction stratégique pour l'entreprise. Il consiste à attirer envers celle-ci des ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes pour la gestion des capitaux financiers, matériels et humains de l'entreprise. L'aspect stratégique et le contexte

concurrentiel de l'entreprise exigent aux recruteurs de gérer ce processus délicat avec efficacité et efficience vu son influence sur son devenir.

L'arrivée des nouvelles technologies du web 1.0 et 2.0 ont favorisé l'apparition de nouveaux outils et pratiques managériales au niveau de l'entreprise et ont permis de faciliter ainsi la mission de la DRH lui permettant de se focaliser sur ses principales missions à valeur ajoutée.

2.1. Le recrutement « traditionnel »

Barber en 1998, définit le recrutement comme « les pratiques et activités supportées par les entreprises, ayant pour but d'identifier et attirer les candidats potentiels ».

Selon Heneman et al, le recrutement est « une partie du processus de développement du personnel, où le candidat et l'entreprise s'allient pour former une relation de travail ».

Le processus de recrutement est articulé autour des quatre phases classiques : la recherche ou le «sourcing», le traitement et l'analyse des candidatures, la sélection et finalement l'intégration et la fidélisation des candidats.

Avant l'avènement du « e-recrutement », différentes méthodes traditionnelles de sourcing ont été utilisées par des responsables de la DRH, dont nous citons :

- La diffusion des offres d'emploi dans la presse ;
- La sous-traitance à des cabinets spécialisés dans la chasse de tête (approche directe) ou à des cabinets de recrutement (dits de publication d'annonces d'offres) ;
- La cooptation ;
- La participation à des salons de recrutement ;
- La mobilisation des intermédiaires institutionnels du marché du travail tels que l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) et l'APEC (Association Professionnelle pour l'Emploi des Cadres) en France ;
- La mobilisation du réseau personnel et professionnel ;
- La consultation des candidatures spontanées reçues par courrier.

Synthétiquement, les entreprises s'adressent à un public restreint pour recruter (membres de l'entreprise, à des ex-employés, stagiaires, à un réseau de connaissance personnel et aux personnes ayant envoyé leur candidature de manière spontanée), ou un large public en utilisant une adresse directe (en publiant une annonce) ou une adresse indirecte (en passant par un intermédiaire formel).

Le processus de recrutement peut alors être réalisé en totalité par l'entreprise ou externalisé par cette dernière et de ce fait sous-traité par des cabinets spécialisés.

2.2. L'e-recrutement avec l'arrivée de l'internet

Depuis les années 1990/2000, Internet a pris une place importante dans le processus de recrutement et a permis aussi bien aux entreprises qu'aux candidats de bénéficier des outils de recrutement en ligne : la messagerie, les sites d'emploi ou job boards, les sites « carrières » des entreprises ainsi que les logiciels de gestion des candidatures et faciliter ainsi la diffusion/accès aux offres d'emploi.

Ces outils en ligne, substituant en partie les outils traditionnels, occupent désormais une place importante dans les stratégies de recherche des candidats.

Internet a apporté de nombreux avantages dont la transparence du marché de l'emploi, la diffusion rapide, à grande échelle et au moindre coût des offres d'emploi. Néanmoins, certains auteurs tels que Fondeur (2006) parle de « dilemme transparence-bruit ».

Les candidats sont confrontés au problème de « bruit » du fait de l'accroissement du nombre d'offres d'emploi disponibles en ligne. D'autre part, les entreprises sont confrontés à

l'accroissement des candidatures dites « non qualifiées ». Internet est perçu comme une véritable jungle (Beauvallet et al. 2006).

2.3. Du recrutement 1.0 au recrutement 2.0 avec l'évolution des technologies 2.0

Depuis plusieurs années, différentes expressions sont utilisées pour faire référence au «Web 2.0»: «réseau social», «Réseaux Sociaux Numériques», «Médias sociaux», «Web Interaction»... Toutes ces expressions font référence à des sites « 2.0 » tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo ou YouTube.

Selon Kaplan et Haenlein (2010), le terme de « **Médias Sociaux** » est défini comme étant : « Un groupe d'**applications en ligne** qui se fondent sur l'idéologie et la technique du Web 2.0 et permettent la **création et l'échange du contenu** généré par les utilisateurs ».

En effet, le concept de Web 2.0 (O'Reilly, 2005), signifie de nouvelles versions du web qui caractérisent l'évolution d'Internet, en favorisant aux utilisateurs les échanges, la création et le partage d'informations. La principale caractéristique du web 2.0 (web social), en opposition au web 1.0 (web de l'information), est que chaque utilisateur de l'internet est désormais aussi contributeur et co-développeur d'idées innovantes.

A. Les médias sociaux : Un enjeu important pour le recrutement

Aujourd'hui, ces nouveaux outils 2.0 et notamment les réseaux sociaux ont profondément révolutionné les pratiques RH. En effet, les entreprises mobilisent désormais davantage les réseaux sociaux dans le processus de recrutement du fait qu'ils leur offrent de nouvelles opportunités et de nouveaux usages. Leurs évolutions ont un effet considérable non seulement sur son processus RH mais également sur l'image de l'entreprise, son mode d'organisation et sur ses formes relationnelles.

Pour la fonction RH, Ils deviennent un véritable outil de prospection « chasse des têtes » des profils recherchés et d'attraction des talents.

Deux sites professionnels sont principalement mobilisés dans le recrutement à savoir : LinkedIn et Viadeo. Il s'agit des réseaux sociaux numériques les plus utilisés au monde. LinkedIn cible les cadres supérieurs et a une approche plus internationale du recrutement. Viadeo cible quant à lui un public plus large avec une approche plus nationale du recrutement.

Ces réseaux sociaux proposent différentes solutions aux entreprises dont on peut citer :

- la création d'une page entreprise permettant à l'entreprise de gérer sa marque employeur ;
- la publication d'offres d'emploi sur le réseau ;
- un accès à la profil-thèque et à un outil de « sourcing » des candidats ;
- un service de gestion des recrutements.

Ces réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs l'accès aux profils des candidats potentiels aussi bien actifs que passifs et favorisent ainsi la mobilisation des techniques de «chasse» des candidats, techniques réservées essentiellement à des intermédiaires de recrutement spécialisés.

Des réseaux sociaux dits non professionnels bénéficiant d'une fréquentation très importante par les internautes sont également considérés comme des moyens de diffusion d'informations d'ordre professionnel par les employeurs. Les sites les plus connus sont Facebook, Twitter et Youtube. Ces réseaux, par comparaison avec les réseaux sociaux professionnels, permettent d'atteindre un public plus large vu leur notoriété et audience.

D'autres acteurs du «web 2.0» interviennent dans le domaine du recrutement. C'est le cas par exemple des sites de « e-cooptation» tels que Myjobcompany créée en 2011 ou Keycoopt créée en 2012.

L'utilisation de ces outils dans les processus de recrutement procurent de nombreux avantages : la méthode est rapide, peu onéreuse et permet de cibler et présélectionner des profils de qualité à travers des informations mis à jour et aisément vérifiables. Les DRH bénéficient ainsi du temps en entretien et le processus de recrutement sera de ce fait optimisé.

B. Objectifs d'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises

➤ **Les médias sociaux sont d'abord utilisés dans une perspective de marque et réputation employeur/recruteur**

Certains médias sociaux sont davantage utilisés dans une perspective de marque et de réputation employeur/recruteur. En effet, Chhabra et Mishra (2008) définissent la marque employeur comme « le procédé par lequel l'entreprise se crée une identité et gère son image induite par son rôle d'employeur ». La marque employeur correspond à l'image voulue par l'entreprise, tandis que la réputation correspond à l'image interprétée par les candidats.

La marque employeur s'accroît à travers les interactions avec les candidats potentiels, les employés et les autres parties prenantes.

Développer la marque employeur a un effet indirect sur le processus de recrutement : attractivité, visibilité, animation d'une communauté de candidats potentiels, développement d'une réputation numérique.

➤ **Les RSN professionnels sont ensuite mobilisés dans une perspective de recrutement**

Certains médias sociaux sont davantage utilisés dans une perspective de recrutement. L'objectif est de détecter et de rentrer en contact avec des « pré-candidats » expérimentés mais également avec des jeunes diplômés.

Ces candidats, membres des RSN sont également considérés par les responsables RH comme des relais d'informations potentiels (bouche à oreille, cooptation) qui peuvent relayer l'offre à leur propre réseau social et avoir ainsi plus d'impact.

Les professionnels privilégient les RSN professionnels : LinkedIn et Viadeo que Facebook car les membres des RSN professionnels sont principalement des salariés en poste, des candidats proactifs, et des personnes qui connaissent les RSN et correspondent à leur cible. De plus, ils considèrent les profils de ces deux RSN professionnels comme plus crédibles, plus dignes de confiance qu'un CV transmis de façon unilatérale car le profil est vérifié, validé par les relations établies dans le RSN.

Les RSN professionnels permettent aux responsables RH d'accéder à des informations professionnelles nouvelles et mises à jour, de voir comment le profil de la personne est présenté via les RSN professionnels et d'orienter la discussion sur certains points lors de l'entretien. Ils permettent de réduire la distance entre le recruteur et le candidat.

En conclusion, les médias sociaux sont mobilisés pour améliorer la visibilité de la politique RH et de la marque employeur afin de développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (interne).

3. COOPTATION ET RESEAUX SOCIAUX : STRATEGIES D'OPTIMISATION DU RECRUTEMENT

3.1. Notions et Principe de fonctionnement

Le recrutement par cooptation connue sous les expressions suivantes : « **recrutement par recommandation** » ou encore « **recrutement par parrainage** » est un mode de recrutement qui a connu une forte popularité auprès des recruteurs depuis quelques années.

Il s'agit d'un moyen de sourcing qui consiste à faire appel au réseau professionnel des collaborateurs appelés également « coopteurs » pour accéder à un nouveau vivier de candidats potentiels. Les coopteurs doivent appartenir à une organisation interne et diffuser les offres de

leur propre société auprès de profils ciblés et qualifiés. Il s'agit donc de se positionner sur un marché gris c'est-à-dire un marché non public. Ces profils recommandés doivent bien évidemment correspondre aux attentes du recruteur et aux compétences recherchées.

L'émergence des réseaux sociaux ont favorisé l'utilisation de ce canal. Les entreprises commencent à adopter cette pratique baptisée « e-cooptation » ou « cooptation numérique » ou encore « cooptation virtuelle » que ce soit de manière spontanée, assistée ou encore externe via des coopteurs professionnels.

Le principe de la cooptation est similaire au système de parrainage. Il consiste à valoriser ou à gratifier les salariés qui arrivent à trouver le candidat idéal pour le poste à pourvoir en leur accordant une prime ou un bon cadeau en guise de remerciement.

3.2. Les différentes formes de la cooptation et de la cooptation virtuelle

La cooptation peut être interne ou externe :

- **La cooptation interne :** Il s'agit de faire appel à ses collaborateurs pour qu'ils recommandent des personnes de leur réseau.
- **La cooptation externe :** Il s'agit de faire appel à son réseau, aux réseaux sociaux ou à des réseaux de coopteurs organisés pour obtenir des recommandations ;

La cooptation virtuelle peut prendre différentes formes :

- **L'e-cooptation spontanée :** Elle consiste en la diffusion des offres d'emploi par les employés d'une entreprise sur des sites de réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn ou encore Viadeo grâce à l'option « partager » ou « envoyer de manière ciblée » présente sur les applications dédiées au recrutement telles que Work@, OhMyJob, BranchOut ou encore Beknown. Le lien vers cette offre va ensuite circuler de manière virale.
- **L'e-cooptation assistée ou « automatisée » :** Il s'agit d'installer des outils tels que « Referral Engine » sur les médias sociaux afin de rechercher dans le réseau des collaborateurs de l'entreprise les profils avec le meilleur matching. Les collaborateurs ont ainsi le choix de recommander les meilleurs profils.
- **L'e-cooptation externe :** Il s'agit de faire appel à un réseau de coopteurs « professionnels » anonymes et extérieurs à l'entreprise, moyennant une rémunération financière. C'est l'exemple de MyJobCompany et Keycoopt, la plateforme créée en 2012 qui joue le rôle d'intermédiaire de recrutement et qui rassemblent 18 000 « coopteurs » inscrits début 2015.

3.3. Les Atouts et risques du recrutement par la cooptation

- **La cooptation : Un système de recrutement très efficace**

Le processus de recrutement devient facilité et accéléré du fait que le recruteur peut consacrer plus de temps à la réception et l'évaluation des candidats présélectionnés au lieu de faire le tri d'une centaine de CV.

- **La cooptation : une démarche qui procure la qualité :**

Le recruteur peut accéder via cette méthode à des « talents rares » qui ne sont pas nécessairement en recherche active ni présents sur les sites d'emploi.

De nombreuses entreprises affirment que les nouvelles recrues cooptées assurent avec aisance et responsabilité leurs missions du fait qu'elles ont une dette morale envers le salarié parrain, ce qui contribue au développement de l'entreprise.

- **La cooptation : une démarche à faible coût :**

Cette pratique de recrutement fait plutôt appel à la mobilisation interne des salariés plutôt qu'à des prestations externes, ce qui contribue à réduire les coûts.

- **Le recrutement par cooptation : un levier de fidélisation et d'engagement des salariés :**

Le processus de cooptation, basé sur un système de valorisation et de gratification des salariés « coopteurs », est un levier de motivation et d'implication des salariés dans la vie de l'entreprise. Cette gratification est indispensable à son bon fonctionnement.

Synthétiquement, la démarche de cooptation virtuelle est plus avantageuse **en termes de temps, plus ciblée** qu'une démarche de cooptation « traditionnelle » et **moins onéreuse**. La méthode permet une présélection de candidats en un délai très court, une recommandation des compétences plus susceptibles de correspondre à la culture de l'entreprise et permet également d'éviter les coûts imposés par les cabinets de recrutement.

Cependant, il subsiste toujours un risque de « confiance », nécessitant de filtrer minutieusement les candidats recommandés ainsi qu'un risque de création du « copinage » ou « clans » et des réseaux entre collaborateurs en cas de recrutement ce qui peut rapidement développer des conflits d'intérêts en interne. La démarche requiert de l'objectivité pour être réussie.

3.3.1. Etude empirique

Plusieurs études ont été menées sur les canaux de sourcing utilisés en matière de recrutement. Deux études retiennent l'attention : celle de RegionsJob et de l'Association Privée pour l'Emploi des Cadres (APEC).

RegionsJob est une société qui a été créée en l'an 2000. Elle dispose d'un réseau de 8 sites d'offres d'emploi pour chaque grande région française. Nommée « HelloWork » depuis 2018, elle devient le premier site emploi privé français.

L'APEC, Association Pour l'Emploi des Cadres, est une association française privée, créée en 1966 dont l'objectif est d'offrir un service de conseil aux entreprises, aux cadres ainsi qu'aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sur les sujets touchant à l'emploi. Le jobboard Apec.fr est l'un des sites emploi les plus consultés en France.

Selon l'enquête annuelle RegionJobs, sur les usages en matière de recrutement et recherche d'emploi, menée en 2018 auprès de plus de 300 recruteurs, les sites Internet d'offres d'emploi restent les moyens les plus utilisés, par 91% des recruteurs interrogés suivis par les réseaux sociaux professionnels (74% contre 70% en 2017). Les candidatures spontanées (73%) et le service public de l'emploi (73% contre 77% en 2017) occupent la troisième position, suivis par le réseau personnel et la cooptation à 67%. La presse est en revanche le moyen le moins utilisé (7%). Quant aux cabinets de recrutement et les sites carrières des entreprises, presque la moitié des professionnels des ressources humaines les utilisent (49%).

Les résultats de l'étude de l'édition 2018 de l'APEC sur les moyens de sourcing utilisés en 2017 par les entreprises, peuvent être résumés ainsi :

- cinq canaux différents ont été mobilisés en moyenne par les recruteurs afin d'obtenir des candidatures lors de leur dernier recrutement de cadre ;
- 88% des recruteurs ont publié une offre d'emploi lors de leur dernier recrutement de cadre, dont 82% l'ont diffusé sur un site externe de l'entreprise, 62% sur un site de l'entreprise et 7% dans la presse ;
- 61 % des employeurs ont examiné les candidatures spontanées ;
- 58% ont mobilisé le réseau de contacts personnels ou professionnels du recruteur ;
- La moitié soit 49% des recruteurs déclarent avoir utilisé les sites de réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Twitter, Facebook...) pour obtenir des candidatures. Cette progression est sans précédent puisqu'ils se situaient à 36 % en 2016.

- 42% des entreprises ont eu recours à la cooptation des salariés en 2017 (contre 40% en 2016)

Selon cette étude, les postes ont plus souvent été pourvus en 2017 par des moyens d'approche directe comme la cooptation, les réseaux sociaux ou la chasse et moins via l'offre et le réseau de relations du recruteur.

Toutefois, les offres restent le premier canal de recrutement des cadres, 47 % des postes ayant été pourvus par ce biais en 2017 (contre 50 % en 2016).

En recul également, le réseau de relations du recruteur demeure le deuxième canal apportant la candidature du cadre recruté in fine, avec 15 % de postes pourvus grâce à ce moyen.

La cooptation des salariés, en hausse de 2 points à 9 %, se hisse au troisième rang des canaux permettant le plus d'embauches de cadres. La part des postes pourvus grâce à la cooptation est plus importante dans le commerce interentreprises, les activités informatiques, l'ingénierie-R&D (14 % chacun) et dans le secteur de la chimie-pharmacie-énergie (11 %). À l'inverse, elle est plus faible dans la distribution et la formation initiale et continue.

Les sites de réseaux sociaux, en hausse également, ont permis 8 % des embauches de cadres en 2017. C'est dans les secteurs des services aux entreprises et des activités informatiques que la part des postes pourvus par ce moyen est la plus élevée (12 %). À l'opposé, les recruteurs des entreprises de l'industrie agroalimentaire et de la santé-action sociale sont ceux qui finalisent le plus rarement via les sites de réseaux sociaux en 2017.

L'efficacité du moyen de sourcing se mesure par le rapport entre la proportion de candidats recrutés grâce au moyen de recrutement et le taux d'utilisation de ce canal. Ainsi, les résultats de la même étude montrent que :

- lorsqu'une offre est publiée, elle permet le recrutement dans 54 % des cas (58 % en 2016) ;
- L'utilisation du réseau du recruteur et l'approche directe de la chasse des candidats permettent respectivement le recrutement dans 26% (32% en 2016) et 25% (16% en 2016) des cas ;
- La cooptation et les réseaux sociaux permettent le recrutement dans 22% (18% en 2016) et 16% (18% en 2016) des cas.

Les résultats de cette même étude concernant la cooptation se résument ainsi :

- 48 % des entreprises ayant utilisé la cooptation des salariés pour recruter un cadre ont embauché une personne connue ou recommandée
- 64 % des recruteurs estiment que les meilleurs candidats sont ceux issus de la cooptation
- 23 % de candidatures pertinentes étaient issues de la cooptation en 2018 et 36% des réseaux sociaux
- 10,4 recommandations suffisent pour recruter 1 candidat
- Les entreprises économisent par ce biais 80% de leur temps, rien que pour l'étape de pré-sélection des candidats
- 43 % des candidats recrutés par le biais de la cooptation restent 3 ans en entreprise, contre 14% des candidats issus de jobboards. Cela contribue à faire baisser les taux de turnovers en entreprise.

Concernant la cooptation interne, l'étude Randstad France et Linkfluence (2015) révèle que le relais des offres d'emplois sur les réseaux sociaux est essentiellement effectué par les employés (pour 6 tweets sur 10 contre 4 effectués par des comptes spécifiques à la promotion de la marque employeur) ce qui place les employés comme les ambassadeurs de la marque employeur auprès de leur réseau personnel.

Concernant la cooptation externe, la plateforme de recrutement Keycoopt Talent créée en 2012, s'appuie sur un réseau de plus de 48 000 coopteurs qualifiés et plus de 850 entreprises, tous secteurs confondus.

Cet outil offre plusieurs avantages :

- Il est 3 fois plus rapide qu'un recrutement classique (des candidats qualifiés présentés au client recruteur dans les 2 à 3 semaines) ;
- Il est peu coûteux (en moyenne 2,5 fois moins cher qu'un cabinet de recrutement classique).

La plateforme Keycoopt a lancé également en 2014 une solution interne, keycoopt system, qui permet aux entreprises d'animer la recommandation de leurs collaborateurs.

Cet outil présente les avantages suivants :

- un recrutement moins cher (réduction de 50% des coûts),
- un recrutement plus rapide (recrutement en 20 jours contre 60 jours en moyenne),
- des collaborateurs devenus acteurs du recrutement et un développement de la marque employeur

Depuis sa création, **plus de 40 plateformes de cooptation ont été déployées**, au sein d'entreprises reconnues parmi lesquelles Décathlon, OVH, Bouygues, Adecco ou encore SNCF.

4. CONCLUSION

En dépit de la mobilisation des outils du Web 1.0, les nouveaux outils du Web 2.0, notamment les réseaux sociaux et les nouvelles solutions de cooptation interne et externe, occupent désormais une place importante dans les stratégies de sourcing des candidats des entreprises et semblent devenir incontournables.

Ces outils présentent de nombreux avantages pour les recruteurs en termes de rapidité et de capacité de diffusion des offres à grande échelle et également en termes de qualité des profils et de coûts.

Pour répondre à la problématique autour de laquelle s'articule cette communication, il est nécessaire de résumer l'impact des outils du Web 2.0 sur les pratiques et stratégies de recrutement plus particulièrement de sourcing des candidats.

La DRH a désormais une panoplie d'outils à mobiliser dans le processus de sourcing à savoir : les réseaux sociaux professionnels, les réseaux sociaux personnels et des plateformes de cooptation interne et externe lui permettant de décentraliser ou d'externaliser le processus de recrutement.

La décentralisation interne consiste à impliquer davantage les collaborateurs internes de l'entreprise et les utiliser comme des relais des offres d'emplois sur les réseaux sociaux à travers l'adoption ou non d'une plateforme interne pour animer la recommandation des collaborateurs. Ces derniers deviennent de ce fait des acteurs du recrutement et des ambassadeurs de la marque employeur auprès de leur réseau personnel.

L'externalisation consiste à déléguer le sourcing à des coopteurs externes et bénéficier ainsi en termes de temps et de coûts.

S'agit-il d'une simple évolution de la fonction RH et de ses pratiques de recrutement ou s'agit-il d'une transformation profonde ?

En effet, l'intégration des outils web 2.0 notamment les médias sociaux procurent de nombreux avantages en termes de rapidité du processus de recrutement, de coût et de qualité des profils suggérés.

Ces outils ont un impact aussi bien sur le processus RH que sur l'image de l'entreprise, son mode d'organisation ainsi que sur ses formes relationnelles. Les médias sociaux sont ainsi mobilisés pour améliorer la visibilité de la politique RH, de la marque employeur afin de

développer à la fois l'attractivité de l'entreprise (externe) et le sentiment d'appartenance et l'implication des employés (interne).

Ces outils favorisent également la communication interne, la collaboration et la cohésion d'équipe et permet d'instaurer ainsi une « culture de partage » entre salariés et recruteurs.

Bibliographie

Philomène FORMERY, «*L'impact des nouvelles technologies sur les pratiques de recrutement des entreprises et la relation recruteur-candidat*», Université de Grenoble, 2014-2015.

Maud Dégruel, François Lecombe, *RH 2.0 : simple mise à jour ou véritable transformation ?*, Entreprise&Personnel, N°25, Septembre 2012.

Aurélié Girard, Bernard Fallery, Florence Rodhain, *L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement*, 16 ème Congrès de l'AIM, 2011, St Denis de La Réunion, France. pp.1-18, 2011.

Gouanlong Kamgang , Nadège Ingrid, Abdou Nassirou, *e-RH et pratiques de recrutement : cas des entreprises camerounaises*, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 6-8 juin 2018.

Florence Laval et Abdallah Thierno Diallo, *L'e-RH : Un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris*, Management Prospective Ed.« Management & Avenir », N°13, 2007.

Nadège Gunia, *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication*, Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002.

Aurélié GIRARD, *L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement*, UNIVERSITE MONTPELLIER 2, 2012.

IN, L. (2005). The Evolution of e-recruiting: a content analysis of fortune 100 career web sites. Journal of Electronic Commerce of Organizations, vol.n°3, Iss. 3, 2005.

L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail, Conseil d'orientation pour l'emploi, 2015

Sourcing cadres, Comment les entreprises recrutent leurs cadres, N°14, APEC, Edition 2018.

Sites Web :

<https://www.regionsjob.com/actualites/enquete-recrutement-emploi-2018.html>

<http://www.keycooptsystem.com/>

<https://www.keycoopt.com/emploi-recrutement-cooptation/>

E-cooptation : Le boom des recommandations virtuelles, l'Economiste, Edition N°5015, 2017 :

<https://www.leconomiste.com/article/1011867-e-cooptation-le-boom-des-recommandations-virtuelles-2017>

أثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC) على رأس المال الفكري في ظل التوجه بإدارة المعرفة

ذهبي فاطمة الزهراء

جامعة وهران 2. محمد بن أحمد

dehbi.edu@gmail.com

د. صادق شنوف

جامعة وهران 2. محمد بن أحمد

chennouf.sadok@univ-oran2.dz

الملخص: بالاقتصاد المعرفي يعتبر رأس المال الفكري مخزون معرفي للمنظمة، وللتعرف على الدور الجوهرى الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال إدارة الموارد البشرية خصوصا رأس مالها الفكري الذي يعد أهم مصدر للمعرفة ولإنشاء القيمة، في وسط هذا الكم الهائل والمتراكم من المصادر المعرفية والمعلومات، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا لا يستهان به في تأثيرها على مكونات رأس المال الفكري، لهذا جاءت هذه الورقة لتوضح العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وكيف تعمل تكنولوجيا الاعلام والاتصالات على تنمية واثمين معارف رأس المال البشري واستخدامهم لتكنولوجيا الاعلام والاتصال الذي يعزز من شعورهم بالتحكم الذاتي ويسهل عمليات الاتصال، كما تسهم في تدفق المعلومات في كل المستويات الإدارية من خلال عمليات إدارة المعرفة، وتسهل إجراءات الإدارة التشاركية وفعالية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا الاعلام والاتصال، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة.

Résumé

Dans l'économie de la connaissance, le capital intellectuel est considéré comme le référentiel du capital intellectuel de l'organisation. Ce dernier permet d'identifier le rôle essentiel joué par les TIC dans la gestion des ressources humaines, principalement sur le capital intellectuel, qui est considéré comme la plus importante source de connaissances et de création de valeur. Au milieu de cette vaste quantité de connaissances et d'informations accumulées, il y a lieu de faire remarquer que les TIC influent considérablement sur les composantes du capital intellectuel.

L'objet du présent papier est d'étudier les effets du capital intellectuel sur le management des connaissances et comment l'utilisation des TIC contribue au développement et à la valorisation des connaissances tirées du capital humain. Ceci renforce leur sens de la maîtrise de soi et facilite les processus de communication, et contribue à la circulation des flux des informations à tous les niveaux de l'administration par le biais du processus du management des connaissances, et facilite les procédures du management participatif et l'efficacité de la prise de décision.

Mots clés : Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), capital intellectuel, management des connaissances.

1- المقدمة:

أصبح الاقتصاد العالمي أكثر انفتاحا وتنافسية، والمعرفة تمثل الحجر الأساس في بناء الاقتصاد المعرفي والرقمي، ما جعل المنظمات المعاصرة أكثر إنتاجية وتستحوذ على القدر الأكبر من التجارة العالمية، وهي في مواجهة ومنافسة شرسة نظرا للتطورات المستمرة في البيئة العالمية، لهذا اتجهت إلى تصميم وبناء أنظمة المعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارتها، وحتى تتمكن التصدي للتحديات التي يفرضها الواقع الاقتصادي، عليها الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

يعتبر رأس المال الفكري من أهم المقومات لبناء الاقتصاد القائم على المعرفة، ولا بد على المنظمات أن تحسن استغلاله لتحقيق الكفاءة والفعالية، لأنه مزيج من الموارد المتعلقة بالمعرفة المتمثلة في ثروة الأفكار والمواهب، والبنية التحتية التي تحدد القدرات التنافسية وتعمل على تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لدى العميل، في حين رأس المال البشري يمثل مجموع المعارف، المهارات، القدرات الذهنية، والقدرات الإبداعية التي يمتلكها المورد البشري.

وقد اضطلعنا إلى مستويات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات المعاصرة بأنها وسيلة للمعرفة وأداة للإدارة والقيادة، كما تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة نظرا لوصول المعلومات الموثوقة بسرعة ودقة هائلة، وهي تلعب دورا مهما في تفعيل الاتصال التنظيمي والعمل الجماعي. كما نعلم أن النجاح والتفوق ليس للأفضل بينما هو من نصيب المنظمات التي تستطيع أن تتسم بالمرونة في تعاملاتها لتتمكن من التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية، وتتم بالنظرة المستقبلية للأوضاع، بمعنى الاستشراف للمستقبل وإدارة رأس مالها الفكري من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو السبيل للبقاء والاستمرارية.

بالرغم من تزايد الاهتمام بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعلاقتها بعدد من الظواهر التنظيمية والإدارية، توجد ندرة في الأبحاث والدراسات التجريبية التي اهتمت باختبار العلاقة بين استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورأس المال الفكري على مستوى المنظمات، لاسيما مع اتجاه العديد من هذه الأجهزة نحو زيادة استثماراتها في التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحول نحو الحكومة الالكترونية.

وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى المراجعة التحليلية للأدبيات والإنتاج الفكري الذي اهتم ببحث ومناقشة واختبار العلاقة بين تكنولوجيا الإعلام والاتصال ورأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (رأس المال البشري رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقاتي). لذلك ارتأينا التطرق في هذه المداخلة إلى أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تعزيز رأس المال الفكري لهذا يمكن تحديد الاشكالية البحثية من خلال التساؤل التالي:

ما هو الأثر الحقيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة رأس المال الفكري؟

التساؤلات الفرعية تتمحور حول:

- ماهي علاقة المعرفة برأس المال الفكري؟
- ماهي علاقة تكنولوجيا الاعلام والاتصال برأس المال الفكري؟
- ما هو دور تكنولوجيا الاعلام في استخدام معارف رأس المال الفكري للمنظمة المعرفية؟

-المنهجية المتبعة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، يتم تناول هذا الموضوع من خلال أربعة محاور أساسية هي:

المحور 1-الإطار النظري لرأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمنظمات الحديثة.

المحور 2- ماهية إدارة المعرفة.

المحور 3- ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المحو 4- دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز رأس المال الفكري.

-الفرضية: من خلال البحث تكون الفرضية على النحو التالي:

يوجد أثر إيجابي وقوي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال على رأس المال الفكري في المؤسسات المعرفية.

• الدراسات السابقة :

1-جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2015.

حاولت الدراسة تحقيق تحليل لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في بعض الوزارات الأردنية مع توفير نموذج يمكن مؤسسات القطاع الحكومي الاستفادة منه تطبيق إدارة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- ارتفاع استخدام ونقل وتشارك المعلومات عن طريق البرمجيات، وبخصوص الموظفين بينت النتائج أن هناك ارتفاعاً فيما يتعلق باستخدام الوسائل الالكترونية لتبادل المعلومات، وانخفاض مؤشر امتلاك الأدوات التكنولوجية لحل مشكلات العمل. أما بالنسبة لإدارة المعرفة هناك تسهيلات للحصول على المعارف الجديدة من المصادر الخارجية، ومساهمة نقل وتشارك المعرفة يسهم في تحسين الأداء، بينما تبادل الخبرات المعرفة عن طريق الطرق غير الرسمية كان منخفضاً.

2- Mebarki Farid, le Rôle des Technologies de l'information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres, Journal de la performance des entreprises Algérienne.N.10, 2016.

هدفت الدراسة إلى التركيز على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير كفاءات المديرين في أربع منظمات بمنطقة بجاية وهي: Cevital EPB, Sonatrach, و Ifri. تم إعداد دليل مقابلة لمجموعة من 34 مديراً تنفيذياً موزعين على جميع المنظمات التي شملتها الدراسة، كشفت نتائج المقاربة نوعية عن حقائق وضع الاستثمارات من حيث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقع ممارسات تسيير المسار المهني وكفاءات الموظفين، كذلك الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو يمكن أن تلعبها في بناء المعرفة وإثرائها، وفي رصمة المعرفة وتنمية الكفاءات المهنية، من وجهة نظر مديري المنظمات المدروسة لا سيما الموارد البشرية. فبالنسبة لمديري منظمتي EPB و Sonatrach، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تولد تكاليف لا تضمن مكاسب الكفاءة. هذا يعني أنهم يخشون الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأنه من الصعب تحقيق العائد على الاستثمار، فيحين بالنسبة لمنظمتي Cevital و IFRI، تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استثمارات ومصدر جيد للربحية المالية بوجود أنظمة ERP في Ifri ونظام معلومات جيد للموارد البشرية (برنامج إدارة الوقت).

3-Tahar Saim, Enquête:Impact des Technologies de l'Information et de la communication sur la Gestion des Ressources Humaines -Cas de l'entreprise RTO / Sonatrach ORAN, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed – Algérie, 2014.

الغرض من هذه المقالة هو السعي إلى تقدير تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن إعادة تنظيمها وإعادة وضعها، وبالتالي جعلها أكثر فعالية من حيث كفاءة اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية، تخفيض التكاليف تحسين إدارة المعلومات وضمان جودة الخدمات المقدمة من الموارد البشرية للعاملين الداخليين والخارجيين، مع محاولة التأكيد على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

نتائج تحليل البيانات الأولى حول السمات الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية، والثانية حول شروط استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الموارد البشرية، بينت النتائج أن التأثيرات المرصودة لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تصل إلى الأهداف المتوقعة للموارد البشرية وحتى تنجح أي تكنولوجيا جديدة يجب الاهتمام بالبعد الإنساني (ثقافة، توقعات، سلوك وعادات الموظفين) والبعد التنظيمي.

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أنها درست العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع إدارة الموارد البشرية وكفاءات العنصر البشري، إضافة للتأثيرات التي تتركها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة، لكنها لم تتعرض لدراسة تأثير التكنولوجيا على إدارة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مصدر للمعرفة والكفاءات ومواهب الموارد البشرية للمنظمة وكذا رأس المال الهيكلي الذي يمثل القدرات التنظيمية بصفته أصل استراتيجي غير ملموس متبينا نظم المعلومات ضمن مكوناته. لهذا ستركز دراستنا التحليل الدقيق لأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، ومعرفة العلاقة التي تربط إدارة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

2. الإطار النظري لرأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمنظمات الحديثة.

1.2- مفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر رأس المال لفكري من المجالات البحثية التي تنمو وتتطور بصورة سريعة لأنه يتواجد في جميع المنظمات كمخزون للموارد القائمة على المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية تكون القيمة.

- يرى **Ulrich** أن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، والفرص التي تتيحها التكنولوجيا¹.

- يعرفه **Stewart**: "هو المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة، لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة تنافسية قوية للغاية في وقتنا الحالي"². وقد صنّف **Stewart** رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، وهذا التقسيم لرأس المال الفكري يعد الأكثر شيوعاً واستخداماً.

- يعرفه العنزي وصالح: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم)، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسات، وتطوير مساحات إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبير"³.

- يعرف: "مخزون للموارد غير الملموسة، ويركز على الموارد القائمة على المعرفة، وطبيعتها وأشكالها المختلفة، كما تركز إدارة المعرفة أساساً على العمليات والأنشطة القائمة على المعارف للقيام بما هو مطلوب، لاستخدام رأس المال الفكري بشكل كفؤ وفعال في عمليات تكوين القيمة"⁴.

¹ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية-العدد 12- جوان 2014، ص 37.

² Stewart, A,T, Intellectual Capital : « The New Wealth Of Organization », double day currency, New York, 1999, p57.

³ سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البنزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص119.

- يعرف الباحثان **(1997) Malone et Edvinsson** : "رأس المال الفكري يتكون بفعل تداخل العناصر الثلاثة الآتية: الأفراد، الأنظمة، ومكونات السوق، فالأفراد والمسؤولون يمثلون رأس المال البشري والذي يعبر عما يستطيع الأفراد القيام به فرديا أو جماعيا، وبالنسبة للأنظمة فإنها تتمثل في المعارف المستقلة عن الأفراد والتي تشمل براءات الاختراع، العقود، قواعد البيانات وتقنيات الإنتاج، أما فيما يخص مكونات السوق فتتمثل في علاقات المنظمة مع محيطها الخارجي (موردون، زبائن وموزعون)"⁵.

يمكن أن نستنتج أن رأس المال الفكري يتمثل في: كل أشكال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، وكمزيج للأصول ذات الصلة بالمعرفة، ثروة الأفكار، القدرات الذهنية، المواهب، والهياكل الأساسية التي تمثل البنى التحتية وتعامل كأحد الأصول الاستراتيجية غير الملموسة، التي تتخذ شكل كفاءات تنظيمية من حيث الثقافة، العمليات، الروتينيات، الملكية الفكرية، بالإضافة إلى المعارف والأفكار التي تتولد من علاقات المؤسسة مع محيطها، كالعلاء، أصحاب المصالح، سمعة المؤسسة.

2.2 - مكونات رأس المال الفكري:

استنادا لأفكار **(Stewart)** فهي الأكثر شيوعا واستخداما، حيث حدد هذا الأخير ثلاثة مكونات أساسية هي:

1.2.2. رأس المال البشري⁶: الفرد الذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

- يعرف: مكون رئيسي ومركزي يعمل كقائد لتأثير جوانب رأس المال الهيكلي والعلائقي لرأس المال الفكري، وهو قدرة المنظمة على توليد وإنشاء القيمة عن طريق استخدام الخبرات، التعلم، المهارات، الكفاءة والابداع لموظفيها⁷.

2.2.2. رأس المال الهيكلي⁸: قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصيتها الشركة وقيمتها وهويتها وإن قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها المنظمة والزبون، إذ ترفع قيمة العلامة عندما تستثمر المنظمة فيها، وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون والمنظمة.

- يعرف: البنية التحتية من حيث العمليات، الإجراءات التي تقدم الدعم للموظفين، ويمكن أن تعامل أيضا كأحد الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تتخذ شكل الكفاءات التنظيمية، الثقافة، القواعد، الروتينيات، القيم، قواعد البيانات، صورة المنظمة، العلامات التجارية، حقوق النشر والتأليف⁹.

4 Slađana Cabrilo and Sven Dahms, How Strategic Knowledge Management Drives Intellectual Capital to Superior Innovation and Market Performance, Journal of Knowledge management, 2018, p 3.

⁵ حوحو مصطفى، العشاءشي عبد الحق، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة، *Arab Economic and Business Journal*، العدد 13، 2018، ص 76.

⁶ سعد علي العنزي: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص202.

⁷ Frederic Marimon, Iqbal Amjad , Latif Fawad , farook Umar , et Hussain Saddam. «From knowledge Management to Organization Performance Modelling the mediating role of innovation and itellectual capital in Higher education, Journal of Entreprise Information Management (university internationnal of Catalunya), 2018,p8.

⁸ سعد علي العنزي: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص202.

⁹ Frederic Marimon, Iqbal Amjad , Latif Fawad , farook Umar , et Hussain Saddam. «From knowledge Management to Oganization Performance Modelling the mediating role of innovation and itellectual capital in Higher education,op.cit,p8.

3.2.2. رأس المال الزبوني:¹⁰ يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، المتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعماله وصفقاتها ومد جسور التعاون معه.

إذن لا يتوالد رأس المال الفكري من الأشياء التي تعمل بمفردها (من رأس المال البشري، الهيكلي والعلائقي)، إنما من الترابط فيما بينها جميعا. ففي سبيل المثال، رأس المال الهيكلي الذي يكون على شكل قواعد بيانات وشبكات حواسيب وبراءات اختراع، يمكن أن تثير ذهن المهندس، وعندما لا يشعر العاملون بمسؤولية دورهم في المنظمة وتفاعلهم مع المباشر مع الزبائن، ويرفعون نوعية المعرفة والمهارات التي يرغب بها الزبون، فسيتقلل من قيمة رأس المال الفكري.

3. ماهية إدارة المعرفة

1.3- تعريف إدارة المعرفة:

عندما نتحدث عن مصطلح "إدارة المعرفة" فإننا نتحدث عن إدارة أشياء غير ملموسة ماديا، هذا الموجود الفكري المخزن غالبا في عقول الأفراد العاملين أو ضمنا في عمليات المنظمات ومجموعات العمل الموجود الذي أسماه البعض الرأس المال الفكري¹¹.

- تعرف بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة¹².

- يعتبر **P. Drucker** أن المعارف أصبحت من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وقد بدأت نماذج إدارة المعرفة في التبلور ابتداء من سنوات الثمانينات من خلال أعمال الباحثين **Drucker** و **Karl-Erik Sveiby** في نهاية الثمانينات، وكذلك أعمال **Nonaka** و **Tacheuchi** منذ 1990¹³.

- تعرف إدارة المعرفة أنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وتحويل المعلومات الهامة التي تملكها المنظمة للأشخاص المناسبين، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة¹⁴.

من التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن مصطلح إدارة المعرفة يشير إلى أنها عملية تنظيمية متكاملة لأجل توجيه وإدارة نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة، لنشرها واستخدامها من طرف الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة. بينما مصطلح تسيير المعرفة يتعلق بوظيفة إدارة المعلومات المستقلة عن الأفراد بل المكتوبة في الوثائق الرسمية.

2.3. مصادر المعرفة:

تتنوع مصادر المعرفة في المنظمات بحيث يصعب حصرها عموما، إلا أنه يمكن تحديدها بمصادر داخلية وأخرى خارجية.

1.2.3. المصادر الداخلية:¹⁵ تتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة، وتشمل هذه المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية مثل (الباحثين، المخططين، منتجي الأفكار، محلي المعلومات، مبرمجي الحسابات، مصممي المنتجات،

¹⁰سعد علي العنزي:قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص203.
¹¹ جمانة زياد الزغيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015، ص66.
¹² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 405.
¹³ حوحو مصطفى، العشايشي عبد الحق، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 76.
عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص31.¹⁴

وتتمثل أيضا في خبرات المنظمة وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات (كفرق العمل، جماعات التشارك، استراتيجياتها، عمليات، وتقنياتها).

-الناس أو أفراد المؤسسة¹⁶: هناك مكونات معتبرة من المعرفة محفوظة في الناس، حيث أن هذه المعرفة محفوظة في عقول الأفراد ضمن المؤسسات، فعلى سبيل المثال في منظمات الخدمات المحترفة، مثل مؤسسات الاستشارات أو مؤسسات القانون، تكمن المعرفة في عقول الأفراد المتمرسين وذوي الخبرة الطويلة في العمل في هذه المنظمات. ويمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في البيئة الداخلية للمنظمات، وفيما يلي شرح لهذه الفئات المكونة للمصادر الداخلية للمعرفة¹⁷:

✓ استراتيجيو المعرفة: Knowledge Strategic

هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة باعتبارها رأس مال فكري.

✓ مهنيو المعرفة: knowledge Professionals

هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم المسؤولون عن المعرفة السببية (معرفة/what)، مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول على عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة.

✓ عمال المعرفة: Knowledge Workers¹⁸

هؤلاء هم الذين يعملون في جميع المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والاسناد لمهني المعرفة، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها وإيصالها للمستفيدين والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية للقيام بمهامهم.

2.2.3. المصادر الخارجية: تتمثل في البيئة العاملة (الأنترنت المكتبات) وبيئة المهمة (الموردون، المنافسون، العملاء، الجامعات، مراكز البحث)، التقنية (المؤتمرات الداخلية والتعلم الصفي)، الاستراتيجية عبر شراء الخيارات الصحيحة، وتحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، ثم التركيز عليها لجمع المعرفة، والبيئة العملية (البحوث الداخلية وبراءات الاختراع)¹⁹.

3.3. علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة:

بعصر الاقتصاديات القائمة على المعرفة والصناعات المعرفية الكثيفة، أصبح الاهتمام برأس المال الفكري للتأكيد على المعرفة التي يملكها موظفو المنظمة في استخدامهم لمواردهم بكفاءة وفعالية، وتؤكد الدراسات الحديثة على الدور الحيوي للأصول القائمة على المعرفة غير الملموسة في إنشاء القيمة²⁰.

-يسهم رأس المال الفكري كمورد غير مادي وغير نقدي في إنشاء القيمة واستخراج قيمة المنظمات من خلال المعرفة، ولا يتم الاحتفاظ بها فقط من قبل الأفراد، بل يتم تخزينها أيضا بواسطة قاعدة بيانات المنظمة وعمليات الأعمال ونظم العلاقات²¹.

¹⁵ جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 64-65.

¹⁶ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والطول، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48.

¹⁷ واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص227.

حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 108.

¹⁹ جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 65.

²⁰ Bushra Meaad Ramadan, Samer Eid Dahiyat , Nick Bonits Mahmoud Ali Ali-dalahmeh, Knowledge Management and social Capital within the ITC sector in Jordan, Journal of Intellectual Capital, Vol.18.N.2, p439

²¹ Syyed Mohsen Allameh, Antecedents and Consequences of Intellectual Capital :the role of social capital, knowledge sharing and Innovation, Journal Of Intellectual Capital, University of Isfahan, IRAN, 2018, p4.

- يشير اكتساب المعرفة إلى قدرة المنظمة على تحديد المعارف الخارجية والتقاطها وتنظيمها من المصادر الأساسية لعملياتها، كما ينطوي الاكتساب على تراكم المعرفة الجديدة وتحديثها، وهي تلعب دورا هاما في تطوير رأس المال البشري في اكتساب المعرفة على المستوى الفردي ليحسن المواقف المعرفية والمهارات والكفاءات المعرفية والتنظيمية.

إن الانخراط في أنشطة اكتساب المعرفة المنهجية المهمة باكتساب والحصول على المعرفة الناتجة من الخارج من خلال تشكيل شبكات المعرفة، يعمل على تعزيز العلاقات المتميزة مع أصحاب المصالح، كالعاملين، المورد، المنافسين وبالتالي تعزيز البعد العلائقي لرأس المال الفكري للمنظمة²².

من وجهة نظر إدارة المعرفة، فإن تبادل المعرفة هو المورد الرئيسي لتطوير رأس المال الفكري، لأنه يمثل استثمارا فكريا استراتيجيا، ويمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من الأداء وكذلك تحقيق مزايا تنافسية دائمة. إذا تم دمج تبادل المعرفة من خلال أنواع مختلفة من المعرفة المتخصصة وتسهيل القدرات المستندة إلى المعرفة، فسيكون ذلك لا مثيل له للمنافسة وفي النهاية سيؤدي لتعزيز رأس المال الفكري وتحقيق أرباح عالية.

- بمأن رأس المال البشري يمثل مخزون للمعرفة لكل موظف في المؤسسة، وتتضمن المهارات والخبرات والمقدرة على حل المشكلات يمكن للأعضاء استخدام تبادل المعارف من أجل الحصول على الخبرات والكفاءات الخاصة، وأساليب معينة لأداء وظائفهم بطريقة أفضل²³.

- يجب على المدراء توفير بيئة عمل لموظفيهم لتساعدهم على تبادل معارفهم الداخلية من أجل تحقيق الفوائد التنظيمية. وينبغي على المنظمات النظر في قدرات موظفيها قبل إطلاق برامج إدارة المعرفة فيتعين على المديرين صياغة بيئة تعليمية بناءة وموثوقة للموظفين والتي في المقابل تمكنهم من المشاركة وتطبيق خبراتهم لتطوير المنتجات ذات القيمة المضافة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

ورأس المال الهيكلي له أيضا تأثيرات مباشرة كبيرة على قدرة عملية المعرفة، من التفاعل بين تبادل المعرفة ورأس المال الهيكلي ويمكن إنشاء القيمة طويلة الأجل للمنظمة، بشرط أن يكون رأس المال الهيكلي مجهزا جيدا بقواعد البيانات وعمليات التشغيل، والإجراءات هناك حاجة إلى تصميم تنظيمي فعال والتي تعد إلزامية في بيئة اليوم التنافسية والتكنولوجية. كذلك رأس المال العلائقي له تأثير قوي على القدرة على عملية المعرفة، فيمكن للمدير أن يحصل على مجموعة من المعرفة من أصحاب المصلحة الخارجيين، لأن العملاء والموردون يعدون أحد المصادر الرئيسية لخبرة المنظمة. لأنها تمتلك أفكارا سواء كانت الأشياء الجديدة التي تحتاجها وما يجب إضافته أو حذفه في المنتجات الحالية²⁴.

4. ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

1.4 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- المنظمات التي توظف التكنولوجيا بأحسن أسلوب ممكن تكون مهياة أكثر من غيرها للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة، وتستمد أهمية العامل التكنولوجي في إدارة المعرفة من قدرته على جمع المعلومات، تصنيفها، إعدادها، تخزينها، توصيلها وإعداد البيانات بين الأجهزة والأفراد والمنظمات من خلال الوسائط المتعددة²⁵.

²²Bushra Meaad Ramadan, Samer Eid Dahiyat , Nick Bonits Mahmoud Ali Ali-dalahmeh, Knowledge Management and social Capital within the ITC sector in Jordan, op.cit,pp 441-442.

²³Sayyed Mohsen Allameh, Antecedents and Consequences of Intellectual Capital :the role of social capital, knowledge sharing and Innovation, Journal Of Intellectual Capital, Op,cit ,p6.

²⁴Wassem Barkat, Loo-See Beh, Impact of Intellectual capital on Organizational Performance :Evidence From A Developing Country, Academic of Strategic Management Journal, Vol.17,2018, p7.

²⁵حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:مدخل التعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد21، 2015، ص60.

-تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة، من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها لإعادة استخدامها في المنظمة²⁶.
-تعد المقاربة التكنولوجية²⁷ لإدارة المعرفة الأكثر انتشارا من وجهة نظر نظام المعلومات، فيتم التعامل مع المعرفة ضمنيا ككائن مستقل عن الشخص الذي يقوم بإنشائه ويستخدمه. فهناك العديد من الباحثين يقترحون تعريفا يهدف إلى التمييز بين مفاهيم متعلقة بالبيانات، المعلومات والمعرفة:

البيانات: عنصر أساسي وموضوعي، نوعي أو كمي يعمل كأساس للمنطق أو تنفيذ العمليات.

المعلومات: مجموعة من البيانات منظمة وغير منظمة، لإعطاء شكل لرسالة ناتجة عن سياق عين وبصفة ذاتية.

المعرفة: هي معلومات جديدة مكتسبة من خلال عملية ذكية أو دراسة أو ممارسة.

-تعرف: أنها التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية، وارتبط مفهوم التكنولوجيا بثلاثة اتجاهات هي²⁸:

1.1.4. المعرفة العلمية: تسخير معرفة الانسان العلمية المنظمة وامكانياته العقلية والابداعية، من أجل تحقيق أغراض وتطبيقات عملية مطلوبة، مثل تخزين ومعالجة أكبر قدر ممكن من المعلومات واسترجاعها بأسرع الطرق.

2.1.4. الاكتشافات والاختراعات: الأجهزة والأدوات والاكتشافات الناتجة عن التطبيق العلمي للمعرفة العلمية، مثل اختراع الحاسوب.

3.1.4. التطبيقات العملية.

-يشمل مفهوم تكنولوجيا المعلومات²⁹ جميع أدوات وأنظمة الكمبيوتر التي تتناسق مع الأشكال المعقدة والرمزية للمعرفة، أو مع قدراتهم المعرفية الذهنية في جميع المجالات، الثقافة والذكاء العقلي، وبالتالي تشكيل مظلة شاملة لتكنولوجيا المعلومات لكل تقنية مع البيانات من علاقات الفكر الإنساني.

5. دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تعزيز رأس المال الفكري

تعتبر إدارة المعرفة تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات بعصر اقتصاد المعرفة. أدى اندماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع إدارة الموارد البشرية، فكانت البداية مع استعمال التكنولوجيا في شتى المجالات وذلك لربح الوقت والوصول إلى نتائج أكثر دقة، كاستعمال الأنترنت ذات التدفق العالي والتطبيقات الحاسوبية المساعدة، حيث عرفت الوسائل والأدوات المستخدمة بالإنتاج تطورات كبيرة نتيجة تطور التكنولوجيا بشكل متسارع، مما أدى إلى ظهور تقنيات حديثة في الإنتاج من بينها: الإنتاج بواسطة الاعلام الآلي (FAO) تسيير الإنتاج بواسطة الاعلام الآلي (GPAO). إن تكنولوجيا الاعلام والاتصال تتجلى في الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) والخارجية (Internet)، كما ساهم ظهور التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال (Ntic) في المحافظة على المعارف وبنها وتطويرها.³⁰

²⁶عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

²⁷Michel Grundesten, MGKME : Un Modèle Général du Knowledge Management pour l'Entreprise, Reasearch Report, université Paris-Dauphine, 2017, p2.

²⁸جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

²⁹فيصل مدلس، محمد عتو، علاقة تكنولوجيا المعلومات في تطوير أنظمة المعلومات وتحقيق جودة المعلومات، الحوار المتوسطي، المجلد التاسع، العدد 3، ديسمبر 2018، ص 511.

³⁰بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، الجزء الأول، ص 49-50.

تشمل التكنولوجيا على عنصر حاسم في البعد الهيكلي اللازم لتعبئة رأس المال الفكري لتكوين معرفة جديدة والتكنولوجيا قادرة على التغلب على حواجز الزمان والمكان التي من شأنها أن تحد من العمل في أنشطة إدارة المعرفة، كما أنها بمثابة مستودع أين يمكن تخزين المعرفة بشكل موثوق واسترجاعها بكفاءة. والبنى التحتية للتكنولوجيا بأكملها المستخدمة في أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية الملموسة تعمل لتسهيل مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات³¹.

1.5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وصنع القرار:³² استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطويرها، يعمل على تنمية قدرات وكفاءات جديدة للرأس المال البشري ويؤدي لاكتسابهم معارف جديدة، لأن تعزيز استخدام التكنولوجيا يعزز من شعور رأس المال البشري بالتحكم الذاتي، وهذا راجع إلى توفر المعلومات، أي كونها متاحة لجميع الأوقات وفي كل المستويات، بفضل أنظمة (ERP) الذي يسهل عمليات الاتصال الداخلي والخارجي للمعلومات، ويسهل ويسرع ويحسن من جودة اتخاذ القرارات والمشاركة فيها على مستوى الإدارة الاستراتيجية، ولو كانت بشكل غير مباشر لأنه بإمكانهم اقتراح ومجادلة الأفكار.

تلعب مكونات رأس المال الهيكلي³³ (خصوصاً أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية)، دوراً هاماً في تطويرها لعمليات إدارة المعرفة، وبالأخص في عمليات إنشاء المعرفة ورفع مستوى مشاركتها، وذلك على ثلاث مستويات مختلفة: الفردي، الجماعي والتنظيمي. وتتجلى هذه المساهمة في:

-تساعد أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال على التخطيط وتطوير أنظمة التعلم، وذلك من خلال وضعها لقواعد البيانات والذاكرة التنظيمية، هذا ما يسهم في رفع مستوى تشارك المعارف بما ينعكس إيجاباً على مستوى التعلم التنظيمي داخل المنظمات.

-تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطوير الكفاءات العملية في مجال المعلوماتية والتي من شأنها تسهيل نماذج العمل من خلال اختصار الوقت والجهد.

-يسمح رأس المال التنظيمي، والذي هو جزء من رأس المال الهيكلي، بالتوفيق بين المعارف الضمنية والصريحة، الرسمية وغير الرسمية باستغلالها بشكل أمثل من أجل تطوير الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وكذلك تحسين مستوى التعلم التنظيمي.

-إن الإنتاج الفعال للسلع والخدمات³⁴ يتطلب التوفير الفوري للمعرفة الصريحة والمترجمة، ثم تعميم على كل الجهات الفاعلة وذات الصلة بها. ويشمل هذا النوع من المعرفة أوامر الإنتاج، رسومات للمنتج معلومات حول مستويات المخزون، وتقسيم أنظمة البرمجيات والوسائل المستخدمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية حسب وظيفتهم في العملية المعرفية، نشر، امتلاك وحفظ المعارف. حيث تشير نشر المعرفة إلى تنشيط عملية نقل المعرفة إلى الفئات المستهدفة باستخدام تقنيات النشر المختارة، وامتلاك المعرفة يضم تحديد مكان المعرفة اللازمة والوصول إليها في الوقت المناسب، أما تخزين المعارف فهو عملية تنظيم المعارف الموجودة في قواعد البيانات الالكترونية.

ومن أمثلة أنظمة البرمجيات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في دعم وظائف المعرفة الصريحة:

³¹Sangeeta Shah Bharadwaj, Sumedha Chauhan, and Aparna Raman, Impact of Knowledge Management Effectiveness in Indian Organization, Journal of decision Markers, vol.40, 2015, p 422.

³²Mebarki Farid, le Rôle des Technologies de l'information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres, Journal de la performance des entreprises Algérienne. N.10, 2016. p 32.

³³حوجو مصطفى، العشاءشي عبد الحق، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة مرجع سبق ذكره ص 81.

³⁴Luiz Antonio Joia, Strategies For Information Thechnologies, and Intellectual Capital, Challenges And Opportunités, Information Sciences reference. U.S.A, 2007, p.116.

- برامج الأعمال المتكاملة وتشمل: تخطيط موارد المؤسسة بشكلها الموسع (ERP)، إدارة علاقة العميل (CRM)، إدارة الموارد البشرية (HRM).
- أنظمة شاملة: الأنظمة الأساسية للتجارة الإلكترونية وخدمات الأنترنت.

إذن نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تدفق المعلومات داخل المنظمة، من خلال (توفير الوقت والزمن)، وهي تظهر كمصدر محتمل للميزة التنافسية في وظيفة الموارد البشرية خاصة إدارة رأس المال الفكري، بالإضافة إلى ذلك فهي تسهل ظهور إجراءات الإدارة التساهمية من خلال تسهيل التواصل للموظفين وبالتالي تمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وتركز على تدوين المعارف الصريحة المشفرة والمحددة جيدا (المعرفة العلمية والتقنية عموما)، وتنطوي على تنفيذ أدوات الكمبيوتر وقواعد البيانات والتقنيات المحددة لتمثيل المعرفة.

2.5. أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة³⁵:

إن إدارة المعرفة تتضمن العوامل التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، لكن ينصح التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها أهم تلعب دورا جوهريا من خلال الذاكرة التنظيمية التي تستطيع التحكم بقواعد العمل.

- **المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا:** مثل البرامج التجريبية ومتصفحات الويب التي تعالج مباشرة أعمال المعرفة وتسهل من تبادلها داخل المنظمة.
 - **الوظائف الموجهة بالتكنولوجيا:** مثل أتممة المكاتب، الروبوتات، تقنيات حوسبة سطح المكاتب، معالجة البيانات أنشطة المستوى التشغيلي، الإنتاج وتقديم الخدمات أثناء جمع البيانات.
 - **الوظائف المتخصصة المدعومة بالتكنولوجيا:** يتطلب دعم الوظائف المتخصصة مستويات عالية من المعرفة والدراية، مثل برامج التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAD/CAM).
 - **تقنيات الشبكات:** يتم دعمها من خلال **web2.0** كمسير رئيسي للتعاون ونشر المعلومات بالمنظمة.
 - **البنية التحتية للتكنولوجيا:** توفر البنية التحتية للتكنولوجيا القاعدة أو النموذج الذي تستند إليه إدارة المعرفة، لأنها تتكون من مستودعات البيانات غير المهيكلة (إدارة الوثائق والمحتوى) والبيانات المهيكلة **Group Ware** ، هي أيضا جزء من البنية التحتية حيث تدعم التعاون اللازم لمشاركة المعرفة.
- ✓ **تتمين تقاسم المعرفة وتبادلها:**

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا رئيسيا في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع³⁶.

- تعمل مقارنة التكنولوجيا³⁷ لإدارة المعرفة على توصيف المعرفة وتنظيمها وفقا للرؤية الهرمية للأشياء، وبالتالي فإن المفكرين الذين ينتمون إلى هذا المنظور يهتمون بشكل أساسي بمحتوى معرفة المؤسسة، بأنها تركز على إنشاء وإدارة مخزون المعرفة، بطريقة مماثلة في إدارة عمليات نظام المعلومات. ومع ذلك تستخدم عمليات إدارة المعرفة تقنيات وأدوات معينة تتطلب كفاءات خاصة، للتمييز بين

³⁵Sangeeta Shah Bharadwaj, Sumedha Chauhan, and Aparna Raman, Impact of Knowledge Management Effectiveness in Indian Organization, ,Op,cit ,p423.

³⁶عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³⁷ Michel Grundesten, MGKME : Un Modèle Général du Knowledge Management pour l'Entreprise, Reasearch Report, ,Op,cit ,pp 5-6.

تطوير عمليات إدارة المعرفة وتطوير عمليات نظام المعلومات، لا يظهر إلا على مستوى التقنيات المستخدمة وتشمل هذه التقنيات ما يلي:

- تقنيات اكتساب وتمثيل المعرفة، أدوات التعلم الإلكتروني، رسم خرائط المعرفة وتوطين الخبرات، العمل التعاوني، المعالجة التلقائية للغة، استخراج النصوص والبيانات، الإدارة الإلكترونية للوثائق، الويب 2.0، بيئة الواقع الافتراضي.

- تساعد الشبكات في تسهيل تبادل المعلومات وجمعها وتمهيد الطريق للتعاون والتفاعل، فقد أكد **Chan و Chow** على أهمية الشبكات الاجتماعية مثل رأس المال الهيكلي، والثقة الاجتماعية مثل رأس المال العلائقي، والأهداف المشتركة مثل رأس المال الفكري لتشجيع تبادل المعرفة³⁸.

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا في إثراء المعرفة وتقييمها خاصة، لأن المعرفة تعالج بسهولة وتخزن ويتم نقلها ومشاركتها بين الموظفين فهي تتيح تقاسم المعارف لجماعية، إذن لها علاقة مباشرة بالتعلم التنظيمي³⁹.

-النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- في إقتصاد المعرفة والمعلومات، يتمتع رأس المال الفكري بقدر متزايد من إجمالي أصول الموجودات الفكرية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أهمية استراتيجية في إدارة رأس المال الفكري، ووسيلة لاتخاذ القرار.
- يعتبر رأس المال الفكري مخزون للموارد المعرفية بفعل تفاعل معرفة الأفراد، الأنظمة وأطراف البيئة الخارجية.
- دعم المؤسسة لرأس مالها البشري لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحديثة وجعلها متاحة في جميع المستويات الإدارية.
- يمثل رأس المال الهيكلي القدرات التنظيمية خصوصا بامتلاكه لأنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية التي لها دور هام في تطوير عمليات إدارة المعرفة، لأن تكنولوجيا المعلومات وسيلة للتعلم الإلكتروني.
- يجب الارتقاء بالثقافة التنظيمية المساندة لإدارة المعرفة وتحفيز الموارد البشرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال قادرة على التغلب على حواجز الزمان والمكان، من خلال تفعيل اكتساب ونشر المعرفة بين الموظفين ورأس المال الهيكلي واستقطاب معارف الزبائن لإعادة استخدامها.
- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توجيه المعرفة وإثراء الذاكرة التنظيمية، أتممة المكاتب، تسهيل تبادل المعرفة التنظيمية.

6. الخاتمة:

إن تنمية رأس المال الفكري، يعتمد على مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: الأجهزة، الشبكات والبرمجيات التي تدعم إدارة رأس المال الفكري والتأثير بصفة إيجابية في العمليات القائمة بين مكوناته، لأنها وسيلة ضرورية لعملية الحصول على المعلومات والمعرفة وتخزينها وتنظيمها وإعادة استخدامها، لإثراء الرصيد المعرفي للمنظمة من المصادر الداخلية والخارجية، كما تعمل تكنولوجيا المعلومات على توطيد العلاقات مع عملاء المنظمة بتفعيلها للتواصل مع أطراف البيئة الخارجية.

³⁸Sayed Mohsen Ahlem, Ahlem, Antecedents and Consequences of Intellectual Capital :the role of social capital, knowledge sharing and Innovation, op.cit, p 5.

³⁹Mebarki Farid, le Rôle des Technologies de l'information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres, , op.cit .p 31.

✓ قائمة المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1-جمانة زياد الزغبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015.
- 2-حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3-خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4-سعد علي العنزي: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 5-سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 6-عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

2-المقالات:

- 1-بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد9، الجزء الأول.
- 2-حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل التعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد21، 2015.
- 3-حوحو مصطفى، العشاءشي عبد الحق، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة، Arab Economic and Business Journal ، العدد 13، 2018.
- 4-فيصل مدلس، محمد عتو، علاقة تكنولوجيا المعلومات في تطوير أنظمة المعلومات وتحقيق جودة المعلومات، الحوار المتوسطي، المجلد التاسع، العدد3، ديسمبر 2018.
- 5-نعيمه بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية-العدد 12- جوان 2014.
- 6-واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017.

✓ قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1-Ouvrages :

- 1-Luiz Antonio Joia, Strategies For Information Thechnologies, and Intellectual Capital, Challenges And Opportunités, Information Sciences reference.U.S.A, 2007.
- 2-Stewart, A,T,Intellectual Capital : « The New Wealth Of Organization »,double day currency, New York, 1999.

2-Articles :

- 1-Bushra Meaad Ramadan, Samer Eid Dahiyat , Nick Bonits Mahmoud Ali Ali-dalahmeh, Knowledge Management and social Capital within the ITC sector in Jordan, Journal of Intellectual Capital, Vol.18.N.2.,2017.

- 2-Frederic Marimon, Iqbal Amjad , Latif Fawad , farook Umar , et Hussain Saddam. «From knowledge Management to Oganization Performance Modelling the mediating role of innovation and itellectual capital in Higher education, Journal of Entreprise Information Management (university internationnal of Catalunya), 2018.
- 3-Mebarki Farid, le Rôle des Technologies de l'information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres, Journal de la performance des entreprises Algérienne.N.10, 2016.
- 4-Michel Grundesten, MGKME : Un Modèle Général du Knowledge Management pour l'Entreprise, Reasearch Report, université Paris-Dauphine, 2017.
- 5-Sangeeta Shah Bharadwaj, Sumedha Chauhan, and Aparna Raman, Impact of Knowledge Management Effectivenss in Indian Organization, Journal of decision Markers, vol.40, 2015.
- 6-Sayyed Mohsen Allameh, Antecedents and Consequences of Intellectual Capital :the role of social capital, knowledge sharing and Innovation, Journal Of Intellectual Capital, University of Isfahan, IRAN, 2018.
- 7-Slađana Cabrilo and Sven Dahms, How Strategic Knowledge Management Drives Intellectual Capital to Superior Innovation and Market Performance, Journal of Knowledge management, 2018.
- 8-Wassem Barkat, Impact of Intellectual capital on Organizational Performance :Evidence From A Developing Contry, Academic of Strategic Management Journal, Vol.17, 2018.

فعالية الجباية المحلية في تمويل ميزانيات الجماعات المحلية – دراسة حالة الجزائر والمغرب

Effectiveness of Local Taxation in Financing Community Budgets - Case - Study of Algeria and Morocco

جمعي سميرة

جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان

samira.djemai.13@gmail.com

موزارين عبد الجيد

جامعة حسيبة بن بوعلي شلف

madmouz92@gmail.com

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الجباية المحلية في تمويل الجماعات المحلية لما لها من دور هام في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث سعت معظم الدول إلى تعزيز واعتماد أدوار جديدة للجماعات المحلية، بالإضافة إلى إبراز تجارب بعض الدول التي اعتمدت على الجباية المحلية لتطوير وتنمية اقتصادها محليا و من بينها الجزائر والمملكة المغربية التي تم أخذها كنموذج في هذه الدراسة .

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجماعات المحلية تتمتع بإمكانيات هامة تساعد في تمويل وتحسين مستوى العيش وخلق الثروات الوطنية، كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب تحسين النظام الجبائي المحلي، وتبسيطه ودعم تناسق الجباية المحلية من خلال تقوية الموارد الجبائية الذاتية

الكلمات المفتاحية: الجباية المحلية، التنمية المحلية، الجماعات المحلية، الجباية المحلية في الجزائر، الجباية المحلية في المغرب.

تصنيف JEL: H71

Abstract : The aim of this study is to know the importance of local taxation in financing local communities because they have an important role in the path of economic and social development. Most countries have sought to promote and adopt new roles for local communities in addition to highlighting the experiences of some countries that relied on local collection to develop their economy locally. Including Algeria and Morocco, which were taken as a model in this study.

The study found that the local tax system has to be improved, simplified and supported by local taxpayer support through the strengthening of tax resources. Self

Keywords: Local collection, Local development, Local communities, Local collection in Algeria, Local collection in Morocco.

JEL classification codes: H71

مقدمة:

يشهد العالم عدة تطورات هامة نتيجة للتحويلات الكبرى في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، فمعظم الدول تبنت إقتصاديات السوق وعملت على تحرير اقتصادياتها من العوائق الإقتصادية في مجالات التجارة والاستثمار والإنتاج قصد الانفتاح على العالم الخارجي وتحقيق النمو والتنمية الإقتصادية . غير أنه لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية إلا من خلال تحقيق تنمية محلية، حيث تعتبر هذه الأخيرة بديل إستراتيجي هام لمعالجة الخلل التنموي الذي تعاني منه مختلف دول العالم عامة والدول النامية خاصة.

والدول المغاربية على غرار الجزائر والمغرب تسعى لتحقيق التنمية المحلية لما لها من مزايا وإيجابيات على المواطنين المحليين، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ اللامركزية في التسيير والذي يقوم على وجود جماعات محلية منتخبة، حيث تتمتع هذه الجماعات (البلدية والولاية) بالاستقلالية المالية والإدارية ، وتمنح لها صلاحيات واسعة بموجب إصلاحات قانونية في كافة المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، أو الثقافية، كل هذا قصد تمكين هذه الجماعات من تحقيق تنمية محلية تتماشى والتنمية الشاملة التي تسعى الدولة لتحقيقها .

وعلى اعتبار أن التنمية المحلية تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل المحلي لإحداث زيادة مستوياتها، كونها تنطلق من القاعدة الشعبية العريضة فتعبر عن احتياجاتها الفعلية إلى مختلف المشروعات وتوجه الجهود الحكومية إلى تحقيق المشروعات التنموية الضرورية للجماعات المحلية، حيث أن تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية يتطلب تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المحلية وإيجاد مصادر مالية جديدة لتمويل التنمية، إذ يعتبر التمويل المحلي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المحلية كونه يسمح بتوفير الاحتياجات الضرورية من الأموال لتحقيق التنمية المحلية من جهة والنجاح في مختلف رهانات وتحديات الجماعات المحلية من جهة أخرى .

ولعل من أبرز الدعائم والركائز الرئيسية لزيادة المداخل والمداخيل الذاتية للجماعات المحلية نجد الجباية المحلية التي تمثل الجزء الأهم من ميزانية الجماعات المحلية، حيث تعد الجباية المحلية مصدرا أساسيا لتمويل ميزانية الجماعات المحلية وتحقيق التنمية المحلية على مستواها، ومن هنا وجب تعزيز المداخل والحصيلة الجبائية التي تعود لفائدة الجماعات المحلية.

وعليه جاءت هذه الورقة البحثية لمعالجة الإشكالية التالية :

❖ فيما يتمثل دور الجباية المحلية في تحقيق التنمية المحلية ؟ وما واقعها في تمويل الجماعات المحلية في الجزائر والمملكة

المغربية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل مصادر الجباية المحلية المساهمة في تمويل الجماعات المحلية في الجزائر والمغرب ؟

- كيف تساهم الجباية المحلية في تحقيق التنمية المحلية على مستوى الجماعات المحلية؟

- ما أهمية الجباية المحلية في تمويل ميزانيات الجماعات المحلية في الجزائر والمغرب ؟

فرضيات الدراسة: كإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- هناك عدة مصادر للجباية المحلية في الجزائر والمغرب، حيث تساهم في تمويل الجماعات المحلية وتعود له بصفة كلية أو جزئية .
 - تساهم الجباية بنسبة معتبرة في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى الجماعات المحلية.
 - تحظى الجباية المحلية بأهمية بالغة في تمويل ميزانيات الجماعات المحلية في الجزائر والمغرب.
- أهمية الدراسة:** تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الجباية المحلية في تمويل ميزانيات الجماعات المحلية، وكذلك مساهمتها الإيجابية في تمويل مشاريع تنمية على مستوى البلديات والولايات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وهذا ما من شأنه أن يحقق التنمية المحلية ويدعم مسار التوجه نحو التنمية المستدامة.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:
- إبراز أهمية الجباية المحلية في تحقيق التنمية المحلية .
 - الوقوف على مصادر الجباية المحلية التي تمويل ميزانيات الجماعات المحلية .
 - عرض مصادر الجباية المحلية من ضرائب ورسوم التي تعود للجماعات المحلية كليا أو جزئيا في الجزائر والمغرب.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة عن التساؤلات الفرعية، تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى مايلي :

- ❖ **المحور الأول:** الجباية المحلية كركيزة لتعزيز دور التمويل المحلي في تحقيق التنمية على مستوى الجماعات المحلية
- ❖ **المحور الثاني:** عرض المصادر الجبائية للجماعات المحلية في الجزائر
- ❖ **المحور الثالث:** الجباية المحلية في المملكة المغربية.

I. الجباية المحلية كركيزة لتعزيز دور التمويل المحلي في تحقيق التنمية على مستوى الجماعات المحلية.

1. التمويل المحلي للجماعات المحلية

1.1 ماهية التمويل المحلي :

يمكن تعريف التمويل المحلي كما يلي :

" كل الموارد المتاحة والتي يمكن توفرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية على مستوى الجماعات المحلية بصورة تحقق أكبر معدلات التنمية عبر الزمن وتعزز من إستقلالية السلطة المحلية عن الحكومة المركزية ". (عبد المطلب، 2001)

2.1 مصادر التمويل المحلي :

تتمثل موارد التمويل المحلي في الموارد الذاتية الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الأصلية والمضافة على الضرائب والرسوم القومية، إضافة إلى الموارد الخاصة والناتجة عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية المختلفة.

1.2.1 الموارد الذاتية الجبائية :

تشكل الموارد الجبائية حوالي 90% من ميزانية البلديات، وتكون مداخيل الضرائب والرسوم مخصصة كليا أو جزئيا إلى الجماعات المحلية والصندوق المشترك للجماعات المحلية.

2.2.1 الموارد الذاتية غير الجبائية : تشمل الموارد الذاتية غير الجبائية للجماعات المحلية مايلي :

❖ **التمويل الذاتي** : ينص قانون البلدية والولاية من خلال المادتين 161 و 136 على التوالي على ضرورة اقتطاع جزء من إيرادات التسيير وتحويلها لقسم التجهيز والاستثمار، وذلك قصد ضمان التمويل الذاتي لفائدة البلديات والولايات حتى تتمكن من تحقيق حد أدنى من الاستثمار لفائدة ذمتها ويتراوح هذا الاقتطاع ما بين 10 و 30% وتقدر نسبة الاقتطاع على أساس أهمية إيرادات التسيير. (دواق ومداح، 2017)

❖ **موارد أملاك الجماعات المحلية** : على عكس الإيرادات الجبائية، فإن إيرادات أملاك الجماعات المحلية تخضع بصفة تامة لإجراءات وتدابير المجلس الشعبي البلدي في إحصاءها وتحسين مردودها المالي مع العمل على المحافظة عليها، وهذا من خلال ترتيبها وتسجيلها في سجل الجرد العام، ومعرفة وضعيتها القانونية من عقود الإيجار، مراجعة الإيجار وتسوية الوضعيات ، وتمثل هذه الموارد فيما يلي : (بوحيط، د.ت.)

- محاصيل الاستغلال الناتجة عن بيع المتوجات والخدمات المختلفة المقدمة للمواطنين .
- **ناتج الأملاك العمومية**: وهي حاصل الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية للمنتفعين منها بمقابل أو كراء الأملاك المنقولة من حضاير السيارات وآلات الأشغال العمومية ...
- حقوق الوقوف وشغل الأماكن العمومية كالأسواق الأسبوعية وأماكن توقف السيارات .
- **الناتج المالي** : ويتمثل في فوائد الودائع لدى البنوك والأسهم وأقساط الفوائد، التي تعود إلى الجماعة المحلية من مجموع الفوائد التي تحصلت عليها المؤسسات العمومية المحلية التابعة للجماعة، غير أنه في الوقت الحاضر فإن هذه المداخيل تكاد تكون منعدمة لدى أغلب الجماعات المحلية بالنظر لكل المؤسسات العمومية المحلية التي كانت في السابق تمول هذه الميزانية . (العياضي، 2009)

2. دور الجباية المحلية في تمويل الجماعات الخلية

1.2 مفهوم الجباية المحلية

تعرف الجباية المحلية على أنها إقتطاع نقدي دو سلطة نهائية دون مقابل منجز لفائدة الجماعات المحلية أو للدولة أو لصالح الهيئات العمومية المحلية. (محرز، 2003)

فرغم أهمية الجباية المحلية في تمويل الجماعات المحلية وتحقيق التنمية المحلية، غير أنها لازالت مبالغ تحصيلها ضعيفة مقارنة بالاحتياجات المالية للجماعات المحلية، وتعود أسباب ضعفها إلى ما يلي:(يوسف، 2010)

1.1.2 أسباب متعلقة بالملكف: يؤدي الملكف أو الممول دورا كبيرا في التحصيل الجبائي باحترامه لقواعد فرض الضريبة، الوعاء الضريبي، معدلات الضريبة ومعرفته بكل ما يتعلق بالنظام الضريبي ومحاولة تطبيقه للقوانين والخضوع لأوامر الإدارة الجبائية، لكن الظاهرة الغريبة التي تعاني منها جميع الدول هي الغش والتهرب الضريبي، حيث يعزف المكلفون بالضريبة

عن تسديد التزاماتهم الضريبية لإدارة الضرائب، وبالتالي التقليل من التحصيل الضريبي وحصة الجماعات المحلية من الجباية المحلية.

2.2.2 أسباب متعلقة بالنظام: لا يمكن اعتبار المكلف مسؤولاً وحده أمام ضعف الإيرادات الجبائية العائدة للجماعات المحلية، وإنما الأطراف المساهمة في جباية الضريبة هي أيضا مسؤولة عن هذا العجز، والدولة أيضا مسؤولة من جهتها عن التقسيم الإقليمي وعن وضع إجراءات ضريبية من شأنها أن تقلص من الحصيلة الجبائية كالتنظيم الإقليمي، تركز الجباية في يد السلطة المركزية، تبعية تأسيس الضريبة للدولة، تبعية القابض البلدي، وغياب التحفيز.

3. الجباية المحلية ودورها في التنمية المحلية

تلعب الجباية المحلية دورا مهما في تمويل ميزانية الجماعات المحلية وتحقيق التنمية المحلية، ويكمن هذا الدور فيما يلي (محرزي، 2003)

1.3 دور الجباية المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي: تعمل الجباية المحلية على معالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية من خلال محاربة البطالة بتوفير مناصب شغل جديدة عن طريق تشجيع الاستثمار المحلي وتدعيمه عن طريق الإعفاءات المطبقة خصوصا في الأنشطة الاقتصادية التي يمارسها الشباب المستثمر، أو الممارسة في المناطق المراد ترقيتها. فالجباية والاستثمار مرتبطان ارتباطا وثيقا، حيث أنه عن طريق الضرائب والرسوم يمكن تشجيع الاستثمار، بحيث لا يمكننا تصور ضريبة بدون استثمار ولا استثمار بدون ضريبة، أي أنه عن طريق السياسة الضريبية الرشيدة يمكن تشجيع الاستثمار، لذا فإن المشاريع الاستثمارية قد تفرض عليها ضرائب ورسوم تمكن من زيادة الموارد المالية للجماعات المحلية والدولة على حد سواء.

2.3 دور الجباية المحلية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي: تؤدي الجباية المحلية دورا هاما في تحقيق الاستقرار الاقتصادي على المستوى الوطني والمحلي، وهذا من خلال تدخلها في معالجة ظاهري التضخم والكساد، حيث أن استعمال الجباية المحلية في معالجة ظاهرة التضخم من خلال امتصاص كمية من النقود مثلا عن طريق الضريبة على الدخل الإجمالي أو الرسم على النشاط المهني مثلا، وذلك من خلال التأثير على زيادة العرض مقارنة بالطلب بفرض ضرائب متصاعدة على الدخل ذات التوجه الاستهلاكي، ومحاولة التخفيض من الضرائب على الأرباح والنشاطات المهنية حتى تتمكن من التوسع، ومنه تحقيق الهدفين الرئيسيين المتناسبين: (يوسف، 2010)

■ الأول مالي ويتمثل في رفع الحصيلة الجبائية.

■ الثاني اقتصادي ويتمثل في التأثير على الطلب الكلي.

كما يمكن أن تتدخل الجباية المحلية بواسطة الضرائب غير المباشرة، فالدولة تحاول دائما في حالة التضخم امتصاص أكبر كمية من النقود، فتقوم بذلك بواسطة رفع الضرائب غير المباشرة وخاصة الرسم على القيمة المضافة لرفع الأسعار، وبالتالي التخفيض من حجم الطلب الكلي، ولكن يبقى ذلك مرهون بمدى نجاعة استعمال الضريبة.

أما في حالة الكساد، فمن خلال الجباية المحلية يمكن معالجة هذه الظاهرة عن طريق تخفيض الضرائب مثلا كضريبة الدفع الجزائي، فهي تعطي بذلك فرصا أكثر للسيولة في الاقتصاد، وبالتالي الإنقاص نوعا ما من الندرة التي يعاني منها الاقتصاد، أما فيما يخص الرسم على النشاط المهني فتقوم الدولة برفعها في حالة الكساد، وهذا للتخفيض من صافي رقم الأعمال الذي يجعل الأفراد يجمعون عن الاستثمار والقيام بالنشاطات المهنية، ومن تم تحويل هذه الأموال لتمويل الطلب الإستهلاكي، وهنا يتحرك الطلب على السلع ويتم معالجة ظاهرة الكساد.

3.3. دور الجباية المحلية في تحقيق التنمية المحلية: إن المنظومة الحالية للمالية المحلية وخاصة الجباية المحلية، حيث لا يمكن للجماعات المحلية أن توفق بين حجم الموارد ووتيرة إنجاز التجهيزات والمرافق من جهة، وتلبية حاجات المواطنين من جهة أخرى، وغالبا ما تكون الإعتمادات أو الأغلفة المالية للتجهيز من مساعدات الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية، بحيث أصبحت الجماعات المحلية في حالة تبعية مالية متزايدة، فقلة الموارد المالية وعدم نجاعة استغلالها إن وجدت وتكليف الجماعات المحلية بالمقابل بمهام وأعباء تفوق الإمكانيات المتاحة لها في إطار تمويل التنمية المحلية أدى إلى عدم التوازن بين الوسائل والمهام، وبالتالي إلى اختلال التنمية المحلية من الناحية المالية وتجسيد ذلك من خلال العجز السنوي الذي تحققه الكثير من الجماعات المحلية، والذي يتحول إلى مديونية متراكمة عبر سنوات.

وعلى هذا، فإنه يمكن القول أن تحقيق التنمية المحلية يؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة، وهذا لا يأتي إلا من خلال الاعتماد على الموارد المتاحة خاصة الموارد الجبائية، فبالرغم من الحكم على قتلها إلا أنه لا يمكن أن نرجع دائما العجز القائم في تحقيق التنمية المحلية إلى قلة الموارد الجبائية المحلية المتاحة، والتي يمكن أن تكون كافية للمساهمة في تحقيق التنمية المحلية المسطر لها، ويتوقف التوفيق في تحقيق التنمية المحلية على حسن التسيير والاستغلال الأمثل للموارد الجبائية المتاحة، كما يتوجب على الهيئات المنتخبة مباشرة أعمالها بطريقة جديّة وفعالة.

II . المحور الثاني: عرض المصادر الجبائية للجماعات المحلية في الجزائر

1.1 الموارد الجبائية التي ليس للجماعات المحلية قدرة للتأثير عليها :

وهي مجموع الضرائب والرسوم التي تحصل لفائدة الجماعات المحلية جزئيا أو كليا، لكن دون أن يكون هناك قدرة للتأثير عليها سواء في تحديد مبلغ الرسم أو تحديد نسبته أو وعائه، ويشمل هذا النوع من الموارد ما يلي :

1.1.1 الرسم على النشاط المهني : طبقا للمادة 217 من قانون الضرائب المباشرة يستحق الرسم بصدد رقم أعمال يحققه في الجزائر المكلفون بالضريبة الذين يمارسون نشاطا تخضع أرباحه للضريبة على الدخل الإجمالي، في صنف الأرباح المهنية أو للضريبة على أرباح الشركات (الديرية العامة للضرائب، 2020). غير أنه تستثنى من مجال تطبيق الرسم مداخل الأشخاص الطبيعيين الناتجة عن إستغلال الأشخاص المعنويين أو الشركات التي تخضع كذلك للرسم بموجب هذه المادة . وحدد معدل الرسم على النشاط المهني ب 2%، أما النشاطات المتعلقة بنقل النفط والغاز عن طريق الأنابيب فحدد معدل الرسم على النشاط المهني بنسبة 3%، ويتم توزيع ناتج الرسم على النشاط المهني كما يلي:

حصة البلدية 66 % ، حصة الولاية 29% ، حصة صندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية 5%.

1.2 الرسم على القيمة المضافة : تخضع جميع عمليات البيع والأشغال العقارية، وتأدية الخدمات للرسم على القيمة المضافة ضريبة على النفقة، وبذلك يتحمله كليا المستهلك النهائي، وتوزع حصيلة هذا الرسم على الهيئات المستفيدة منها كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 01 : توزيع نسب الرسم على القيمة المضافة

المعدلات	المعدلات	المعدلات	المجموع
صندوق الضمان والتضامن	البلدية	الدولة	
15%	10%	75%	العمليات المحققة في الداخل
15%	-	85%	العمليات المحققة في الخارج

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المادة 161 المعدلة بموجب المادة 37 من قانون المالية لسنة 2017

1.3.1 الرسم العقاري : تنص المادة 248 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لسنة 2020 على أن الرسم العقاري يؤسس سنويا على الملكيات المبنية، مهما تكن وضعيتها القانونية الموجودة فوق التراب الوطني، بإستثناء تلك المعفاة من الضريبة صراحة. وينقسم بدوره إلى قسمين (دواق ومداح، 2017)

1.3.1 الرسم العقاري على الملكيات المبنية: حيث يؤسس رسم عقاري سنوي على الملكيات المبنية، مهما تكن وضعيتها القانونية الموجودة فوق التراب الوطني، باستثناء تلك المعفاة من الضريبة صراحة، وتخضع للرسم العقاري على الأملاك المبنية التالية:

- ✓ المنشآت المخصصة لإيواء الأشخاص و المواد أو لتخزين المنتجات؛
- ✓ المنشآت التجارية الكائنة في محيط المطارات الجوية و الموانئ و محطات السكك الحديدية و محطات الطرقات، بما فيها ملحقاتها المتكونة من مستودعات و ورشات الصيانة؛
- ✓ أراضي البنائيات بجميع أنواعها و القطع الأرضية التي تشكل ملحقا مباشرا لها و لا يمكن الاستغناء عنها؛
- ✓ الأراضي غير المزروعة و المستخدمة لاستعمال تجاري أو صناعي مثل الورشات و أماكن إيداع البضائع و غيرها من الأماكن من نفس النوع، سواء كان يشغلها المالك أو يشغلها آخرون مجانا أو بمقابل.

ينتج أساس فرض الضريبة من ناتج القيمة الإيجازية الجبائية لكل متر مربع للملكية المبنية، في المساحة الخاضعة للضريبة، كما يحدد أساس فرض الضريبة بعد تطبيق معدل تخفيض يساوي 2% سنويا، مراعاة لقدم الملكية ذات الاستعمال السكني.

يحسب الرسم بتطبيق المعدلين المبينين أدناه على الأساس الخاضع للضريبة:

- ✓ الملكيات المبنية بأتم معنى الكلمة 3% ؛

✓ الأراضي التي تشكل ملحقات للملكية المبنية:

* 5% عندما تقل مساحتها أو تساوي 2م500؛

* 7% عندما تفوق مساحتها 2م500 و تقل أو تساوي 1000 م2.

* 10% تفوق مساحتها 1000 م2.

2.3.1 الرسم العقاري على الملكيات غير المبنية: يؤسس رسم عقاري سنوي على الملكيات غير المبنية بجميع أنواعها، باستثناء

تلك المعفية صراحة من الضريبة. وتستحق على الخصوص، على:

✓ الأراضي الكائنة في القطاعات العمرانية أو القابلة للتعمير، بما فيها الأراضي قيد التعمير الخاضعة لحد الآن للرسم

العقاري للملكيات المبنية؛

✓ المحاجر و مواقع استخراج الرمل و المناجم في الهواء الطلق؛

✓ مناجم الملح و السبخات؛

✓ الأراضي الفلاحية.

ينتج الأساس الضريبي من حاصل القيمة الإيجازية الجبائية للملكيات غير المبنية العبر عنها بالمتر المربع أو الهكتار الواحد

حسب الحالة و تبعا للمساحة الخاضعة للضريبة. و بحسب الرسم بعد أن يطبق على أساس الضريبة بنسبة:

* 5% بالنسبة للملكيات غير المبنية و المتواجدة في المناطق غير العمرانية؛

* 5% الأراضي العمرانية أقل من 2م500 أو تساويها؛

* 7% عندما تفوق مساحة الأراضي 2م500 و تقل أو تساوي 1000م2؛

* 10% عندما تفوق مساحة الأراضي 1000 م2؛

* 3% بالنسبة للأراضي الفلاحية.

4.1 الضريبة الجزافية الوحيدة : تؤسس ضريبة جزافية وحيدة تحل محل النظام الجزافي للضريبة على الدخل وتعوض الضريبة

على الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة وكذا الرسم على النشاط المهني، ويتراوح معدل الإخضاع الضريبي بين 5%

و 12% ، ويوزع ناتج هذه الضريبة كمايلي:

(الدولة 48.5%، البلدية 40%، الولاية 5%، غرفة التجارة والصناعة 1%، الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف

0.02%، غرفة الصناعة التقليدية والمهنة 0.48%، صندوق الضمان والتضامن 5%)

5.1 الضريبة على الدخل الإجمالي العقاري : وتكون نسبتها بين 7 و 15% ويتم توزيع هذه الضريبة بالشكل التالي : ميزانية

الدولة 50% ، وميزانية البلدية 50% .

6.1 الضريبة على الأملاك : تنص المادة 274 من قانون الضرائب المباشرة لسنة 2018 على أنه يخضع للضريبة على الأملاك :

- الأشخاص الطبيعيون الذين يوجد مقرهم الجبائي بالجزائر، وأملاكهم الموجودة في أو خارج الجزائر.

- الأشخاص الذين ليس لهم مقر جبائي بالجزائر بالنسبة لأولئك الذين توجد أملاكهم في الجزائر.

ويحدد توزيع الضريبة على الأملاك كمايلي: الدولة 60% ، البلدية 20% ، حساب التخصيص رقم 050-302 الصندوق الوطني للسكن 20% . وتحدد نسبتها بين 0.25% إلى 1.75% . (المديرية العامة للضرائب ، 2018)

7.1 رسم الذبح أو الرسم الصحي على اللحوم : يقدر مبلغ الرسم ب 10 دج/كغ عن لحوم الحيوانات المذبوحة بالنسبة

للبلديات التي تملك مذبحا، ويوزع ناتج هذا الرسم كما يلي : 70% لميزانية البلدية (أي 8.5 دج/كغ) و 30% المتبقية (أي

1.5 دج/كغ) لصالح صندوق حماية الصحة الحيوانية، أما في حالة الإستيراد فإن 70% (أي 8.5 دج/كغ) تعود لصندوق

الضمان والتضامن . (المادة 448 من قانون الضرائب 2018، ص 65)

8.1 الرسوم البيئية : وتشمل ما يلي : (بزة، 2019)

1.8.1 الرسم التحفيزي على عدم تخزين النفايات: أسس بموجب المادة 203 من قانون المالية 2002، وحدد مبلغه ب

10500 دج للطن، وتوزع حصيلته بنسبة 25% للبلديات و 75% للصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث.

2.8.1 الرسم التحفيزي على النفايات الناتجة عن نشاطات العلاج: أسس بموجب المادة 204 من قانون المالية 2002،

حيث حدد مبلغه ب 24000 دج للطن، توزع حصيلته بنسبة 25% للبلدية و 75% للصندوق الوطني للبيئة.

3.8.1 الرسم التكميلي على التلوث البيئي: يفرض على الكميات المنبعثة التي يتجاوز حدود القيم ويحدده هذا الرسم بالرجوع

إلى المعدل الأساسي السنوي الذي حدد بموجب المادة 54 من قانون المالية رقم: 99/11 المؤرخ في 1999/12/23 والمتضمن

قانون المالية 2000، ومن معدل مضاعف مستمر بين 1 و 5 حسب نسب تجاوز حدود القيم ، ويخصص ناتج هذا الرسم

بنسبة 25% للبلديات و 75% للصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث .

4.8.1 الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي: أنشئ بموجب المادة 94 من قانون المالية ، يفرض على

استعمال المياه ذات المصدر الصناعي في المؤسسة، يوزع حاصل هذا الرسم كمايلي: 50% للبلديات و 50% للصندوق الوطني

للبيئة وإزالة التلوث . (الجريدة الرسمية ، 2003)

5.8.1 الرسم على الأطر المطاطية: يفرض على الأطر المطاطية المستوردة ويحدد مبلغ هذا الرسم كمايلي:

- 750 دج عن إطار مخصص للسيارات الثقيلة.

- 450 دج عن إطار مخصص للسيارات الخفيفة .

توزع حصيلته بنسبة 35% للبلدية، 35% لصالح ميزانية الدولة، 30% لصالح الصندوق الخاص بالتضامن الوطني.

6.8.1 الرسم على الزيوت والشحوم وتحضيرها: أسس بموجب المادة 61 من قانون المالية 2006، ويحدد مبلغ الرسم ب

12500 دج /الطن مستوردة أو مصنوعة داخل التراب الوطني والذي ينجم عن إستعمالها زيوت مستعملة، وتخصص مداخيل

الرسم كمايلي: نسبة 50% لصالح البلديات، ونسبة 50% لصالح الصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث. (الجريدة الرسمية،

2006)

2. الموارد الجبائية التي يمكن للجماعات المحلية التأثير عليها

وهي الضرائب والرسوم التي تحصل لفائدة الجماعات المحلية (البلدية) ويكون للبلدية تأثير عليها سواء في تحديد مبلغ الرسم أو تحديد نسبته أو تحديد وعائه أو القيام بتحصيله من طرفها، وتتمثل هذه الموارد فيما يلي:

1.2 رسم التطهير (رفع القمامة المنزلية) : يؤسس لفائدة البلديات التي تشتغل فيها مصلحة رفع القمامات المنزلية، رسم سنوي لرفع القمامات المنزلية وذلك على كل الملكيات المبنية، ويحدد مبلغ الرسم كما يأتي: (بن الشيخ والدراجي، 2018)

- ما بين 1000 دج و 1500 دج على كل محل ذي استعمال سكني .
- ما بين 3000 دج و 12000 دج على كل محل ذي استعمال مهني أو تجاري أو حرفي أو ما شابه .
- ما بين 8000 دج و 23000 دج على كل أرض مهيأة للتخميم والمقطورات.
- ما بين 20000 دج و 130000 دج على كل محل ذي استعمال صناعي أو تجاري أو حرفي أو ما شابه، وينتج كمية من النفايات تفوق الأصناف المذكورة سابقا .

وتستفيد البلدية من حصيلة هذا الرسم بنسبة 100%. (قانون الضرائب المباشرة، 2002)

2.2 رسم الإقامة : أعيد إدخال هذا الرسم بموجب قانون المالية لسنة 1998 المواد من 59 إلى 66 لصالح البلديات أو مجموع البلديات المصنفة كمحطات سياحية أو مناخية أو حمامات معدنية سياحية، أو محطات سياحية مختلطة، وتم تعديله في قانون المالية لسنة 2006 تم قانون المالية التكميلي لسنة 2008، ويطبق هذا الرسم على كل شخص غير مقيم بالبلدية ويحصل عن طريق أصحاب الفنادق ومالكي المقرات المستعملة، ويصوت المجلس الشعبي البلدي على الرسم في حدود نطاقات منصوص عليها قانونا، وتستفيد البلدية من هذا الرسم بنسبة 100%.

3.2 الرسم على الحفلات : أسس هذا الرسم بموجب المواد من 105 إلى 108 من قانون المالية لسنة 1966، وتم تعديله في قانون المالية لسنة 2001 بالمادة 36، ويصوت المجلس الشعبي البلدي على الرسم في حدود نطاقات منصوص عليها قانونا وفق حالتين: (500 دج-800 دج) و (1000 دج-1500 دج)، وتستفيد البلدية من هذا الرسم بنسبة 100% .

4.2 الرسم على الإعلانات والصفائح المهنية : إن هذا الرسم منصوص عليه بمقتضى أحكام المادة 56 من قانون المالية لسنة 2000 ، وهو رسم يحصل لفائدة البلديات على الإعلانات والصفائح المهنية بإستثناء تلك المتعلقة بالدولة والجماعات المحلية والحاملة للطابع الإنساني ، ويخصص ناتج هذا الرسم بكامله لصالح البلدية، ويتم تقدير هذا الرسم كما يلي : (اقوجيل، 2020)

5.2 الرسم الخاص على رخص العقارات : أسس بموجب المادة 55 من قانون المالية لسنة 2000، هو رسم لصالح البلديات رسم خاص على رخص العقارات التي تخضع عند تسجيلها للرسم على رخص العقارات الرخص والشهادات المبينة أدناه: رخص البناء، وتقسيم الأراضي والتهديم وشهادات المطابقة والتجزئة والتعمير، ويقدر الرسم من 1000 دج إلى 200000 دج حسب نوعية الرخصة واستعمالها، وتستفيد البلدية من هذا الرسم بنسبة 100%. (بزق، 2019)

III. الحماية المحلية في المملكة المغربية:

يعتبر إصلاح النظام الجبائي من أهم الإصلاحات التي قامت بها المغرب باعتبار الجباية أهم مورد لميزانية الجماعات المحلية، إذ لا يمكن إهمال دورها في تغطية النفقات وتمويل المشاريع التنموية.

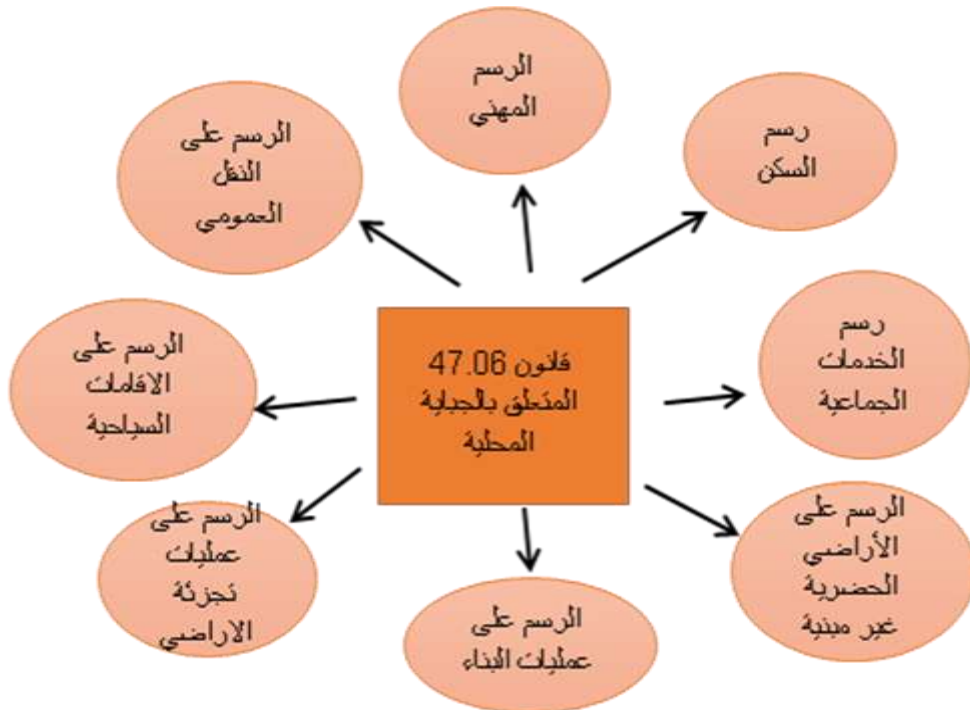
وقد مرت الجباية المحلية في المغرب بعدة إصلاحات وعدة مراحل كانت بدايتها الأولى مع دخول الاستعمار الفرنسي حيث قام بإصدار عدة قوانين منظمة للمالية المحلية. وجاءت المرحلة الثانية بعد استقلال المغرب حيث قام المشرع المغربي بإصدار مجموعة من القوانين تهدف الى تقوية وتعزيز دور الجماعات المحلية. وبالرغم من إصدار هذه القوانين والقيام بهذه الإصلاحات الا انه لم يتمكن من التخفيف من حدة الاختلالات في التدبير الجبائي المحلي، ولم يستطع تحقيق المبتغى منه وتطوير الموارد الجبائية المحلية، حيث بقيت الجماعات باستمرار في وضعية التبعية المالية للدولة. من خلال هذا كان لابد على المشرع المغربي القيام بإصلاحات جديدة لهذا النظام من اجل زيادة الموارد المالية لذلك قام بإصدار القانون 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية و قانون 39.07 الخاص ببعض الرسوم والحقوق والمساهمات والأتاوى المستحقة لفائدة هذه الجماعات.

1. المداخيل الجبائية للجماعات المحلية في المغرب:

تتكون المداخيل الجبائية للجماعات المحلية في المغرب من: (دحمان، 2018)

1.1 حسب قانون 47.06 المتعلق بالجباية المحلية تشمل الرسوم التالية:

الشكل رقم (1): الرسوم المتعلقة بالجباية المحلية



المصدر: الظهير الشريف رقم 1.07.195 الصادر في 19 من ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نوفمبر 2007 بتنفيذ

القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية، الجريدة الرسمية عدد 5583 بتاريخ 3 دجنبر 2007

2.1.1 حسب قانون 39.07 الخاص بالرسوم والحقوق والمساهمات والأتاوى المستحقة لفائدة هذه الجماعات:

من أصل 24 صنفا من الرسوم والحقوق والمساهمات والأتاوى المستحقة لفائدة الجماعات، يتم تدبير 21 منها مباشرة من طرف المصالح الجماعية. و جدير بالذكر أن الحقوق والمساهمات والأتاوى التي تم اعتمادها بصفة انتقالية بموجب القانون رقم 39.07، تشكل في غالبيتها مقابلا لخدمات مقدمة أو لمصاريف تم الالتزام بها. ومن بين هذه الرسوم نجد: الرسم على إتلاف الطرق، الرسم على وقوف العربات المعدة لنقل العام للمسافرين، الرسم على الاحتلال المؤقت للملك الجماعي العام لأغراض البناء، الرسم على الاحتلال المؤقت للملك الجماعي العام لأغراض ترتبط بممارسة نشاط تجاري أو صناعي أو مهني، الرسم على الاحتلال المؤقت للملك الجماعي العام بمنقولات أو عقارات ترتبط بممارسة نشاط تجاري أو صناعي أو مهني، مساهمة أرباب العقارات المجاورة لطرق العامة في نفقات تجهيزها وتعميتها.

3.1.3 الضريبة على القيمة المضافة:

تشكل الضريبة على القيمة المضافة مصدرا هاما لتدعيم جباية الدولة والجماعات المحلية. حيث تستفيد الميزانية العامة للدولة من 70% من منتوج الضريبة على القيمة المضافة، فيما تخصص للجماعات المحلية نسبة 30% المتبقية.

2. تطور المداخل الجبائية للجماعات المحلية:

يقوم تمويل الجماعات المحلية على نظام يجمع بين الموارد الذاتية بما فيها الجباية المحلية والموارد المحولة من طرف الدولة وكذا القروض. وقد عرفت مداخل الجماعات المحلية ارتفاعا خلال السنة المالية 2015 مقارنة بالسنوات السابقة منتقلة من 29.1 مليار درهم سنة 2011 الى 35.6 مليار درهم سنة 2015 ويرجع ذلك الى تحسين الموارد المالية للجماعات الترابية والى تعزيز الموارد المحولة ونمو الموارد الذاتية وهذا ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (2): مداخل الجماعات المحلية خلال الفترة (2011-2015) مليار درهم

مداخل الجماعات المحلية خلال الفترة (2011-2015) مليار درهم									
الموارد	طبيعة الرسوم والاتاوى	2011	2012	2013	2014	2015	نسبة النمو	نسبة التغير	
							السنوي المتوسط	2015/2014	
الموارد المسيرة من طرف الجماعات المحلية	القيمة	5819	6842	6986	7604	7604	%6.92	%10.19	
	النسبة لمجموع مداخل الجماعات الترابية	%20	%21.9	%22.0	%216	%21.3			
الموارد المسيرة من	القيمة	4621	4690	5929	4917	5447	%4.20	%10.78	

طرف لصالح المحلية	الدولة الجماعات	النسبة مداخيل الجماعات الترايبية	مجموع	%15.9	%16.3	%18.6	%15.4	%15.3
الموارد المحولة	القيمة		18709	17772	18881	20093	22575	%12.35
	النسبة مداخيل الجماعات الترايبية	مجموع	%64.2	%61.8	%59.4	%63.0	%63.4	%4.81
المجموع			29149	28746	31796	31911	35626	11.64

المصدر: وزارة المالية والاقتصاد /التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015 ص 42.

ونوضح من خلال الجدول أدناه المعدل السنوي لمداخيل الجماعات المحلية .

الجدول رقم (3): المعدل السنوي لمداخيل الجماعات المحلية

صنف الجماعات المحلية	الموارد المدبرة من طرف الجماعات	الموارد المدبرة من طرف الدولة	الموارد المحولة	موارد أخرى	المجموع
الجهات	514	139	690	50	1.394
العمالات والأقاليم	219	0	3.988	286	4.493
الجماعات الحضرية	3.848	4.354	5.812	1.031	15.045
الجماعات القروية	1.257	358	4.451	485	6.551
المجموع	5.838	4.852	14.941	1.852	27.483

المصدر: المجلس الأعلى للحسابات، تقرير حول الجبايات المحلية، ماي 2015، ص 26.

حسب الجدول رقم (3) فإن مداخيل الجماعات المحلية قدرت بـ 27.4 مليار درهم حيث نجد ان النسبة أكبر في الجماعات الحضرية بمبلغ 15 مليار درهم تليها الجماعات القروية بمبلغ 6.5 مليار درهم ثم العمالات و الاقاليم بمبلغ 4.4 مليار درهم ثم الجهات بمبلغ 1.3 مليار درهم.

ومقارنة مع الدولة فقد بلغت مداخيل الجماعات المحلية كما تم توضيحه في الجدول السابق 35.6 مليار درهم مقابل 207.5 مليار درهم للدولة، أي بنسبة 14.7% من المجموع العام للمداخيل الاجمالية. وقد ظل هذا التوزيع مستقرا في الفترة الممتدة من (2011-2015)، في حين سجلت مداخيل الجماعات المحلية ارتفاعا ونموا بنسبة 5.14% مقابل 1.96% للدولة. وهذا ما يوضحه الشكل رقم 2.

الشكل رقم (2): تطور مداخيل الدولة والجماعات المحلية خلال الفترة 2011-2015



المصدر: وزارة المالية والاقتصاد /التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015 ص 17.

ونبين المداخيل الجبائية للجماعات المحلية دون الضريبة على القيمة المضافة خلال الفترة (2007-2014)

الجدول رقم (4): بنية المداخيل الجبائية للجماعات المحلية دون الضريبة على القيمة المضافة خلال سنوات (2007-2014) %

صنف الجماعة	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	طبيعة الرسوم والأتاوى
الجماعات الحضرية	65	68	66	68	70	72	60	65	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الدولة
الجماعات الريفية	35	32	34	32	30	28	40	35	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الجماعات
المجموع	100	100	100	100	100	100	100	100	
الجماعات الحضرية	38	41	33	38	41	37	36	48	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الدولة

								القروية
62	59	67	62	59	63	64	52	الجبايات المحلية المدبرة من طرف
								الجماعات
100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع
62	65	61	64	66	67	57	64	الجبايات المحلية المدبرة من طرف الدولة
38	35	39	36	34	33	43	36	الجبايات المحلية المدبرة من طرف الجماعات
100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع

المصدر: المجلس الأعلى للحسابات، تقرير حول الجبايات المحلية، ماي 2015، ص 59.

من خلال الجدول رقم (4) يتبين ان مداخيل الجماعات المحلية قد تزايدت خلال الفترة 2008 ولكنها عرفت انخفاض خلال سنة 2009 ثم عرفت ارتفاعا لتصل الى 39 % في سنة 2012 وفي السنة الموالية عرفت انخفاضا لي تصل الى 35 % وفي سنة 2014 عرفت ارتفاعا حيث وصلت الى نسبة 38%.

ويبين الجدول رقم (5) أدناه ان مداخيل الجماعات المحلية قد ارتفعت خلال السنوات من 2009 الى 2013 بمعدل سنوي متوسط قدره 4% كما ارتفعت حصة الضريبة على القيمة المضافة من مجموع مداخيل الجباية العائدة الى الجماعات المحلية ارتفاعا بلغ معدله السنوي 4.6 %.

ونوضح من خلال الجدول أدناه مداخيل الضريبة على القيمة المضافة خلال الفترة (2009-2013)

الجدول رقم (5): مداخيل الضريبة على القيمة المضافة خلال السنوات 2009-2013

نسبة الارتفاع السنوي (%)	التطور الإجمالي (%)	2013	2012	2011	2010	2009	طبيعة الرسوم والاتاوى
9.2	36.6	52.682	52.340	49.925	45.635	38.554	مداخيل ض.ق.م العائد الى الدولة
9.2	36.6	52.682	22.431	21.396	19.558	16.523	مداخيل ض.ق.م العائد إلى الجماعات
9.2	36.6	22.578	74.771	71.321	65.193	55.077	مجموع منتج ض.ق. م

3.9	15.5	174.185	176.045	163.565	154.005	150.826	المداخل الجبائية
4.6	18.3	30.2	29.7	30.5	29.6	25.6	ض.ق.م. العائدة للدولة/المداخل الجبائية %
4.6	18.3	13.0	12.7	13.1	12.7	11.0	ض.ق.م. العائدة الجماعات المداخل الجبائية %
4.6	18.3	43.2	42.5	43.6	42.3	36.5	مجموع ض.ق.م./المداخل الجبائية %

المصدر: المجلس الأعلى للحسابات، تقرير حول الجبايات المحلية، ماي 2015، ص 21.

ونوضح من الجدول رقم (6) المداخل الجبائية للجماعات المحلية خلال الفترة (2007-2014)

الجدول رقم (6): المداخل الجبائية للجماعات المحلية خلال الفترة (2007-2014) %

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	طبيعة الرسوم والأتاوى	صنف الجماعة
35	39	37	35	39	39	37	41	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الدولة	الجماعات الحضرية
18	19	19	17	16	15	25	22	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الجماعات	
46	42	44	48	45	45	38	37	الحصة في منتج ض.ق. م	
100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	
7	7	6	7	7	8	7	9	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الدولة	الجماعات القروية
11	10	13	11	11	13	13	10	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف الجماعات	
82	83	81	82	82	79	80	80	الحصة في منتج ض.ق. م	
100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	
26	30	27	27	29	29	29	33	الجبائيات المحلية المدبرة من طرف	مجموع

								الدولة	الجماعات
16	16	17	15	15	15	21	19	الجبليات المحلية المدبرة من طرف الجماعات	
58	54	56	58	56	56	50	49	الحصة في منتج ض.ق.م	
100	100	100	100	100	100	100	100	المجموع	

المصدر: المجلس الأعلى للحسابات، تقرير حول الجبليات المحلية، ماي 2015، ص 62.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) هيمنة الحصة في منتج الضريبة على القيمة المضافة وارتفاع في حصة المداخل الجبائية المتعلقة بالجماعات المحلية في السنوات الأولى و استقرارها في السنوات الأخيرة.

3. مساهمة الجماعات المحلية في التنمية المحلية:

من بين وظائف الجماعات المحلية هو اشباع الحاجيات المحلية وتلبية رغبات المجتمع في مجال الخدمات والمرافق المحلية، لذلك خول لها المشرع المغربي مجموعة من الآليات التي يمكن لها ان تتدخل عن طريقها للنهوض بهذا الدور الحيوي فقد منحها إمكانية انجاز المخططات وكذلك إبرام صفقات محلية واحداث مشاريع ومناطق صناعية أيضا.

وجاء الهدف من هذا هو كون الدور الذي تلعبه الجماعات المحلية في زيادة الاقتصاد المحلي وكذلك جلب الاستثمار وإنعاش الشغل، وقد نصت المادة 36 من الميثاق الجماعي الحالي اذ الجماعة في إطار تشجيعها للاستثمار فيإمكانياتها "...اقامة مناطق للأنشطة الاقتصادية..." وهذا من اجل زيادة واستقطاب الاستثمارات والذي يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية على المناطق المحلية (32). وقد عرف حجم الاستثمارات نسبة نمو سنوي يعادل 7.8% خلال الفترة 2011-2015 وقد تميزت سنة 2015 بارتفاع مهما مقارنة بالسنة التي قبلها. حيث تميزت بارتفاع نفقات المتعلقة بالمشاريع المندمجة، البرامج الوطنية، الاشغال الجديدة والإصلاحات الكبرى وكذلك الاقتناءات المنقولة وغير المنقولة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم 07.

الجدول رقم(7): تطور نفقات الاستثمار خلال الفترة 2011-2015 (مليون درهم

الموارد	2011	2012	2013	2014	2015	نسبة النمو السنوي المتوسط	نسبة التغير 2015/2014
الأشغال الجديدة والإصلاحات الكبرى	4540	4679	4098	3405	4494	%-0.25	%31.98

%49.56	%17.41	3371	2254	2215	2066	1774	المشاريع المندمجة
%29.50	%8.22	1181	912	894	977	861	الاقتناءات الغير منقولة
%41.19	%26.62	4264	3020	2303	1861	1659	البرامج الوطنية
%19.21	%3.60	925	776	737	630	803	الاقتناءات المنقولة
%-41.37	%-31.11	248	423	722	1622	1101	الاعانات
%34.23	%7.77	14483	10790	10969	11835	10738	المجموع

المصدر: وزارة المالية والاقتصاد /التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015 ص 10.

IV. خاتمة

من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى جملة من النتائج، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن الجماعات المحلية تتمتع بالإستقلالية المالية والإدارية، وهذا مايسمح لها بتنفيذ مختلف البرامج والمشاريع التنموية .
- أن التنمية المحلية من مهام الجماعات المحلية، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية المحلية بإعتبارها أحد أهم الأهداف التي ترغب في تحقيقها .
- تعتمد الجماعات المحلية بنسبة كبيرة على إعانات ومساعدات الدولة ومواردها الذاتية كالجباية المحلية في تمويل مختلف مشاريعها التنموية .
- يعاني التمويل المحلي من العديد من المشاكل والصعوبات التي تجعله غير قادر على تمويل المشاريع وتنفيذ البرامج الهادفة إلى تحقيق التنمية المحلية .
- أن الجباية المحلية تشكل أهم وأكثر الموارد الذاتية حصيلة للجماعات المحلية.
- أن هناك نوع من الضرائب والرسوم يمكن للجماعات المحلية أن تتحكم فيها وفي نسبها ومبالغها، كما أن هناك ضرائب ورسوم يعود تحديدها وتقديرها للسلطات المركزية.
- أن الجباية المحلية في الجزائر تتضمن عدة أنواع من الضرائب والرسوم عكس المغرب التي تخصص ضرائب ورسوم أقل من الجزائر، ورغم ذلك إلا أن الجباية المحلية تساهم بشكل كبير في تمويل التنمية المحلية والمشاريع التنموية في الجماعات المحلية المغربية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- زيادة حصة الجماعات المحلية من الضرائب والرسوم المتحصل عليها لا سيما تلك التي لا يمكن للجماعات المحلية التحكم فيها كالرسم على القيمة المضافة مثلا .
- العمل على زيادة صلاحيات الجماعات المحلية في تحصيل وتعبئة مواردها وذلك نظرا للدور الهامشي الممنوح للجماعات المحلية في التأثير على الموارد الجبائية مع الضعف المسجل في حصيلة موارد الأملاك .

- العمل على جذب الإستثمارات والمستثمرين قصد الإستثمار في إقليم الجماعة المحلية بغية تحقيق التنمية من جهة والمساهمة في خلق مناصب الشغل وزيادة إيرادات الجماعات المحلية من جهة أخرى .
- تحسين إيرادات الجماعات المحلية المتعلقة بأمولاك الدولة لا سيما الممتلكات المؤجرة وتقريب أسعارها من الأسعار الحقيقية عوض الأسعار الرمزية .
- تحسيس المواطنين بأهمية تحصيل الجباية المحلية في تحقيق التنمية المحلية، وبالتالي توعيتهم قصد تفادي التجنب الضريبي والعزوف عن تسديد الضرائب والرسوم المكلفين بها .
- منح الحرية للجماعات المحلية في تحديد الضرائب والرسوم الواجب تحصيلها في إقليم الهيئة، وذلك لمراعاة خصوصيات الإقليم والنشاط الإقتصادي المناسب له.

V. قائمة المراجع

- الجريدة الرسمية الجزائرية: قانون المالية، 2000، المواد 56 و 57 .
- الجريدة الرسمية الجزائرية: قانون المالية، 2002 ، المادة 94.
- الجريدة الرسمية الجزائرية: قانون المالية التكميلي، 2007، المواد 5 و 6
- العمرى بوحيط: البلدية إصلاحات مهام وأساليب، دون دار نشر ولا سنة نشر، ص37-39.
- المديرية العامة للضرائب: قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2002 المواد 274 - 283.
- المديرية العامة للضرائب : قانون الضرائب المباشرة، 2020، المواد 217
- الظهير الشريف رقم 1.07.195 الصادر في 19 من ذي القعدة 1428 الموافق ل 30 نوفمبر 2007 بتنفيذ القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية، الجريدة الرسمية عدد 5583 بتاريخ 3 دجنبر 2007
- أفوجيل أيوب، يرقى جمال: الجباية المحلية ومساهمتها في التمويل المحلي والتنمية المحلية المستدامة -دراسة حالة بلدية تازولت ولاية باتنة للفترة (2015-2018)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 07، العدد02، 2020، ص1329.
- بزة صالح: إصلاح الجباية المحلية ومتطلبات تمويل التنمية المحلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد -34 (02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص381-382.
- بن الشيخ التوفيق، الدراجي لعفيفي: الجباية المحلية والتنمية المحلية للبلديات في الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 02، العدد02، 2018، ص62.
- حنان دحمان: النظام الجبائي المحلي و دوره في تحقيق التنمية الترابية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة طنجة نموذجاً، طنجة-المغرب، 2018، ص53-53.
- دواق سميرة، مداح عبد الباسط: الإدارة الإلكترونية والجماعات المحلية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول " المدينة الجزائرية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2017، ص 52-60

عبد السلام العياضي: التنمية المحلية والفوارق المجالية لإقليم شلغوم العيد- الفاعلون والبرامج-، رسالة ماجستير في التهيئة العمرانية،
جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 27-33

عبد المطلب عبد المجيد: التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 184/190

وزارة المالية والاقتصاد : التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015 ص 42.

يوسف نور الدين: الجباية المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر- دراسة تقييمية للفترة 2000-2008 مع دراسة حالة
البويرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،
2010، ص 122-128.

المجلة المغاربية

مناجمنت المنظمات

منشورات مخبر
مناجمنت الافراد
والمنظمات



المجلد 3، العدد 1

ديسمبر 2018

ISSN 2437-0975
EISSN 2710-818X

جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان -
الجزائر -