# L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise

TOUATI Amyra | Université Alger 3

**الملخص :**

الاستثمار في رأس المال البشري هو الاستثمار الأكثر أمانا بالمقارنة مع الاستثمار المادي، لأن الإنسان هو العامل الرئيسي للتنمية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وأهدافها.

لقد أضحى التكوين وسيلة لتحقيق أهداف متنوعة جدا، وصعبة في بعض الأحيان. ذلك أنه لكل نوع من الأهداف نوع خاص من التكوين يتميز بقواعد تسيير معينة ومحددة ولذلك فإن مايبرر عملية وجوب التكوين هو إصطلاعه بدور هام فيما يخص المساهمة في العملية الشاملة لمختلف مراحل التسير و في تنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص .ولهذا الغرض فإن عملية التكوين تستوجب تسطير سياسة من شأنها توفير الحوافز و الدوافع الضرورية التي تجعل وجود الكفاءات البشرية في مختلف ميكانزمات التسيير خاصة في ظل مستجدات الساعة أمرا لا مفرضة.ان ما يبرر التركيز الحالي على عنصر التكوين هو ذلك التأثير الإيجابي للكفاءات البشرية على عملية نجاعة المؤسسة فقد تأكد عبر السنين أن معادلة التكوين –النجاعة أصبحت مؤشرا حقيقيا يتخذه مختلف المسيرون مهما كانت صعبة نشاطاتهم ، كمرجع للتقييم المؤسسة.

فكلما تميز المسيرون بكفاء ة كبيرة وتنافسية عالية ترتكز اساسا على انتهاج سياسة للابداع والابتكار علميا و تكنولوجيا إلا و تم بلوغ الأهداف المسطرة للنجاعة وبأقل التكاليف الممكنة.

**الكلمات الدالة:**الرأس المال البشري، التكوين، المعارف ، المهارات، الابتكار

## Résumé :

L'investissement en capital humain est l'investissent le plus sûr, et le plus rentable en comparaison avec l'investissement physique, car l'homme est le facteur central de développement dans la politique de toute entreprise quelque soit sa nature et ses objectifs.

Dans ce contexte, la formation s'impose comme un moyen indispensable pour servir des objectifs bien précis, mais à chaque type d'objectifs ,correspond un type de formations ,et que chacun de sa part, l'entreprise et le salarié, prouvent un intérêt particulier à cette formation.

Ceci étant, la formation devient le facteur de développement des compétences le plus approprié car elle permet l'accroissement du capital connaissances en le mettant au service de l'entreprise ,pour que celle-ci puisse, non seulement survivre, mais faire face a la rude concurrence imposée par les exigences du marché.

Ainsi donc, l'opération-formation nécessite l'instauration d'une politique de motivation permettant l'implication de l'homme dans toute dynamique de performance de l'entreprise qui consiste à s'assurer un avantage compétitif durable grâce à la formation , à la créativité , et l'innovation de ses compétences.

**Les mots clés** : capital humain, formation, compétence, l'innovation, créativité.

Amira.touati2014@gmail.com

Introduction :

Dans un environnement difficile, caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, l'entreprise doit être appelée à atteindre des objectifs liés à la performance pour qu'elle puisse, non seulement survivre, mais concurrencer.

Dans cette optique, elle doit donc instaurer une politique de bonne gouvernance qui s'inscrit dans une trajectoire qui voit ses performances s'améliorer au fil des années. Cette politique ne peut se réaliser que par la formation et l'investissement en capital humain, tout en veillant à rationnaliser les investissements liés à la formation, et à décentraliser la fonction –formation afin d'impliquer plus de stratégie dans la définition de la politique de la formation au sein de l'entreprise.

La formation est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications organisationnelles du travail induits pour l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Les compétences quant à elles, constituent des ressources pour l'entreprise, ce sont des actifs immatériels, indispensables au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.

Ainsi donc, la formation constitue le moyen le plus approprié pour développer les compétences des entreprises et qui , à moyen et long terme représentent un investissement rentable, sûr , et générateur de valeur ajoutée

La réactivité, la variété et l'innovation ont pour finalité une performance qui repose sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés, et des stratégies de la concurrence…., donc des futurs métiers et des compétences nécessaires à la réalisation des projets.

Dans la nouvelle logique qui repose sur la concurrence en priorité la performance de l'entreprise consiste à s'assurer un avantage compétitif durable , et c'est la compétence du personnel qui fait la différence, grâce à la formation , à la créativité à et à l innovation .

## 1 . Concepts de formation et de compétence :

La formation est l'un des moyens les plus efficaces qui permet aux employés d'accéder à des postes plus importants et les rendre plus aptes à utiliser pleinement leurs savoir –faire afin d'améliorer la qualité du travail.

Elle est considérée comme un facteur important permettant le développement technique et économique de l'entreprise.

A cet effet , une panoplie de définitions du concept de formation existent à titre d'illustration, nous présentons les définitions suivantes :

« *C'est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son personnel* »[1]

« *La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquate de leurs fonctions actuelles et futures* »[2]

« *La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef , à l'atteinte de leurs objectifs – satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois* »[3]

---

[1] MEIGNANT, ( Alain ): *manager la formation*, éditions Liaison , Paris , 1997, pp.57-58.

[2] SEKIOU (L) et autres : gestion *des ressources humaines*, éditions Debock, université Bruxelles,2004,p336

[3] PERETTI, ( Jean-Marie ): *ressources humaines,* éditions Vuibert , Paris ,2003.p393.

Ceci étant , la formation devient un moyen indispensable pour servir des objectifs bien précis , mais à chaque type d'objectifs , correspond un type de formations et que l'entreprise et le salarié prouvent un intérêt particulier à cette formation.

la notion de compétence, quant à elle , nous renvoie à deux types d'enseignement , l'un est relatif à l'élément individuel, l'autre et lié à des caractéristiques propres au salarié .

Dans cette optique, la formation est le facteur de développement des compétences le plus approprié , car elle permet au salarié d' accroitre ses connaissances et de les mettre au service de son entreprise pour qu' 'il puisse accomplir efficacement les tâches qui lui sont assignées.

Le processus d'évaluation des compétence, peut s'opérer en respectant des critères liés à l'évaluation des résultats, à l'analyse des pratiques professionnelles , et enfin aux ressources ( connaissances , savoir-faire , capacité. etc..)

donc la compétence est définie ainsi :[1] « une combinaison de connaissance, savoir-faire , expérience , et comportement s'exerçant dans un contexte précis . elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable . c'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer , et de la valider et de la faire évaluer »

D'après **LEBOYER** les compétences sont : « *des répertoires de comportements que certaines personnes maitrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée.ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail , et également dans des situations tests , Il mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes , des traits de personnalité , des connaissances acquises ».*[2]

De ce qui précède, nous constatons que la notion de compétence est donc associée aux comportements que

---

[1]BARAKATOOLAH, (Amina) : valider *les acquis e et les compétences en entreprise* ,INSEP, Consulting éditions , Paris , 2000,p.28.

[2] LEBOYER ,(Claude Lévy) : *gestion des compétences* , éditions d'Organisation , Paris , 2002 , p . 66.

certaines personnes maitrisent , en comparaison avec d'autres personnes , par rapport à une situation précise .

## 2 .L'impact de la formation sur les composantes de la compétence :

**DENNERY Marc** [1] distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières parmi elles sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, et savoir être.
DENNERY Marc ajoute à ces trois premières composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

### 2.1.L'impact de la formation sur les connaissances :

#### a) L'impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types qu'il convient de retenir :

1. les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
2. les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens, que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant, et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

Pour mieux comprendre et expliquer ces deux concepts, nous citons à titre d'exemple le cas des logiciels en informatique, il y a une décennie on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, on entre directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?
On peut en douter. Car, ce que les opérationnels demandent, ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qui intéresse les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

---

[1] DENNERY, ( Marc) : *piloter un projet de formation* , Éditons ESF , France , 2000 , p. 25.

**b) l'impact de la formation sur les savoir-faire :**

Le **savoir-faire** est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche.

Le concept savoir-faire, renvoie à une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoir-faire intellectuels.

Il reste à ne pas confondre le savoir faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en général ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté .cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en fait en se confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoirs-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amener à penser la formation non plus en terme de stage, mais en terme de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

Dans cette un autre registre , le savoir-faire est différent des autres savoirs comme la connaissance scientifique car il peut être directement appliqué à une tâche. Le savoir-faire en résolution de problèmes est différent de la connaissance sur la résolution des problèmes. Par exemple, dans certains systèmes législatifs, le savoir-faire est considéré comme propriété intellectuelle de la société, et peut être transféré quand la société est achetée ou cédée .Dans cette optique l'organisation Mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) basée à Genève , veuille à la protection des droits des auteurs en vue d'encourager l'esprit d'innovation et de créativité .

### c) Impact de la formation sur le savoir-être :

Certains managers, encore plus que du savoir-faire, attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire des savoirs-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être comme suit :

- **Développer des qualités morales :**

La première dimension du savoir-être recouvre ce que l'on appelle généralement « les qualités morales ». Il s'agit entre autre de la conscience professionnelle. de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, et de l'honnêteté etc…

Toutes ces dimensions de la personnalité font référence au côté positif qu'au côté négatif. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'homme et de femmes particulièrement adaptés à l'organisation. C'est pour cela que les décideurs cherchent toujours à développer ces qualités morales, notamment par le volet - formation. Nous pouvons citer à titre d'exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration des jeunes embauchés au cours duquel on va tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation, pas de la formation. On n'apprend pas à devenir responsable entre quatre murs ; le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience et tout particulièrement à travers les premières expériences de la vie, et non pas en voisinant un film ou en jouant des jeux de rôle.

- **Changer le caractère :**

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développé.

Et pourtant , tant de formateurs et de managers veulent transformer en quelques jours des gens « émotifs » et « stressés » en des personnes « calmes » et « sereines » ou encore changer des

employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactifs » .

Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par une grande partie des formations au management et au développement personnel.

Ceci étant, il n'est pas question d'arrêter les formations dans ces domaines. Selon **DENNERY**[1], il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle…) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition consiste à ce que ces personnes soient aptes et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- La deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.
- Enfin, la troisième condition est que ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser, mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation, et recyclage etc …)

¬ **Développer les goûts et intérêts :**

[1] DENNERY ,( Marc): Op.cit, p. 28.

Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité plutôt intellectuelle. Il peut aussi avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodiques».
Ces goûts et intérêts vont guider ses conduites, orienter ses pratiques professionnelles. Ils sont donc déterminants dans son comportement.

La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement…). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnelle.

¬ **Produire des comportements stéréotypés :**

Les managers exigent de plus en plus que les stages soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés. Ils veulent que tout le monde se comporte de la même façon.

La formation n'est pas le moyen le plus efficace pour produire ces comportements stéréotypés. Car il est difficile d'imposer à des salariés qui restent toujours « libres » de penser et d'agir des comportements figés. En suite, la formation doit être davantage un moyen pour développer l'autonomie du professionnel qu'un outil de contrôle. La formation ne devient réellement efficace que lorsqu'elle permet à l'apprenant de découvrir, de comprendre, de raisonner, bref d'apprendre, et non pas d'inculquer, d'imposer ; de normaliser, bref de discipliner.

**2 .2. l'impact de la formation sur les comportements et les aptitudes :**

**a) Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :**

Selon **S. MICHEL et M. LERDU,** les démarches intellectuelles « *est un ensemble de processus de résolution de problèmes* » [1] intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

[1] DENNERY ,( Marc) :Op.cit,p .31.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles qui sont :

- ♣ l'application,
- ♣ l'adaptation,
- ♣ la création.

L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.
L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.
La création quant à elle, est une démarche au cours de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue. La question qui se pose consiste à s'interroger aussi de la sorte :

La formation peut-elle avoir un effet sur les démarches intellectuelles ?
Théoriquement, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, à partir du moment où elle est de longue durée et qu'elle se fixe comme objectif premier le travail sur les opérations intellectuelles.

Mais pratiquement , la réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amener à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne semble pas que cela soit réellement le cas aujourd'hui.
En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

**b) Impact de la formation sur la confiance en soi :**

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui même. Il s'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi -même qui peut être plus au moins positif. L'estime de soi implique donc un jugement de valeur de l'individu sur lui même ; et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même, et inversement s'il est négatif.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui même. La formation peut favoriser le développement de la confiance en soi , ou éviter de la réduire en pratiquant une pédagogies de la réussite permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, en encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant, et en s'interdisant soi même toute attribution dévalorisante.

**c) L'impact de la formation sur la motivation :**

**DENNERY** présente dans son livre «*piloter un projet de formation*» les trois facettes de la motivation et l'impact de la formation sur elles : la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

¬ **impact de la formation sur la satisfaction** :

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation.

Dans le passé, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ». Les demandes de stage les plus farfelues étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale.

Puis vint la crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité… et l'investissement formation devait permettre

d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation.

Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômantes). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

¬ **impact de la formation sur le processus motivationnel** :

Nous retiendrons le modèle du processus motivationnel de VROOM qui part du postulat selon lequel tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre l'objectif fixé.
- L'instrumentalité : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action.
- La valence qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut obtenir.

Nous pouvons maintenant présenter l'influence de la formation sur le processus motivationnel :

- Nous avons vu que la formation a un effet sur la confiance en soi, elle a aussi un effet sur l'expectation, car cette dernière dépend de l'image que se fait la personne de ses capacités. La formation peut avoir également un autre effet sur l'expectation, car elle permet d'acquérir de nouvelles capacités, et donc elle amène les personnes à se fixer de nouveaux objectifs beaucoup plus ambitieux.
- Pour savoir si en agissant, le personnel a des chances d'obtenir la récompense qu'il attend, il a besoin de connaître ce qui marche dans l'entreprise et ce qui prioritaire. Or, souvent, la formation est l'expression des priorités de l'entreprise. Elle met en évidence les attentes de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. A partir de là, chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.

- La valence est surtout affaire de représentations personnelles. La valeur que l'on accorde aux choses semble être profondément ancrée en nous. C'est le fruit de nos croyances profondes. La formation, surtout lorsqu'elle est de courte durée, ne peut qu'agir très faiblement sur ces croyances.

¬ **impact de la formation sur l'implication** :

L'implication désigne l'attachement du salarié à son travail et à son entreprise. Elle recoupe donc la notion d'adhésion. Il faut que le salarié adhère aux principes, valeurs et croyances de son entreprise pour qu'il soit attaché à elle et se livre , sans retenue, dans son travail.

Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Ceci signifie que, pour qu'elles soient performantes, elles exigent des collaborateurs se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs.

La formation est appelée , pour faciliter cette intégration , à assurer les valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi », etc.…

**3 . l'adéquation formation –innovation au sein de l'entreprise :**

La formation répond aux besoins de l'entreprise et à ses objectifs parmi lesquels nous citons la performance, mais dans un environnement caractérisé par une concurrence de plus en plus rude , elle ne peut y parvenir que par le recours à l'innovation en sa qualité de moteur de croissance et de développement des compétences d'où l'obligation de l'instauration d'une stratégie d'innovation .

**3-1 Concept d'innovation :**

L'innovation est un ensemble d'activités d'une entreprise ayant pour objet la recherche , le développement et le lancement de produit nouveaux .

La demande de l'innovation en Marketing, est exclusivement destinée à des visées marchandes [1] afin d'être les premiers sur le marché et de contrer de concurrence .
Les spécialistes en Marketing voient dans ce concept que les auteurs ont mis un accent particulier sur des produits existants en apportant un meilleur désign et beaucoup plus d'attributs de manière à attirer et à satisfaire le client, et de répondre à ses exigences.

**3 .2 Le but de la stratégie d'innovation :**

A la différence de l'action innover qui signifie : changement , nouveauté ,
l'innovation scientifique signifie : création , découverte .
L'innovation permet à l'entreprise de devenir concurrentielle et leader dans son domaine, mais cela ne peut se réaliser que par le nombre de brevets qu'elle dépose chaque année grâce à l'innovation scientifique et technologique de ses compétences, et de ses managers car comme l'affirmait ALFRED Marshall (1930) « *c'est l'homme lui-même qui constitue le moyen de production principal de la richesse dont il est en fin de compte le dépositaire* » . [2]
Aujourd'hui , la réalité du terrain qui se caractérise par la conquête de nouveaux marchés, a prouvé que l'entreprise qui ne se fixe pas comme objectif dans son mode de fonctionnement , la recherche , le développement et le lancement de produits nouveaux , en d'autres termes, l'entreprise qui n'innove pas disparait.
Dans cette optique, les grandes entreprises mondiales doivent leur succès à l'instauration , au sein de leur organisation ,d'une politique permanente et efficace d'innovation.

**3.3 L'adéquation innovation –richesse globale d'un pays :**

Aujourd'hui la richesse globale d'un pays se mesure à la capacité d'innover des ses entreprises, car l'innovation est

[1]ADAM (M) , BENBURGER (B) , et NALLBUFF (J) : La zone de profit , Village Mondial , Paris,1996, pp.58 -59 .
[2] A .UTHOFF et E.M : Introduction à la planification des ressources humaines dans les pays en voie de développement, doc n 2 , Geneve , BIT , 1986 , p.1 ,

un moteur très important dans l'économie générale d'un pays et s'impose comme instrument de mesure des richesses.
en effet , beaucoup de pays industrialisés ont eu recours à cette option à titre d'illustration ,nous citons les cas suivants[1] :
Angleterre : Le departement of trade and Industry à Londres, édite chaque année « le Scoreboard », sorte de hit parade de 800 entreprises anglaises et prés de 600 autres européennes jaugées en détail par le calcul de la valeur ajoutée .
France : L'agence de l'innovation industrielle qui regroupe plusieurs services de l'état pour aider et promouvoir les entreprises innovantes , notamment celles qui démarrent .
USA : Les « SMALL BUSINESS Act » mis en place par le gouvernement Américan ayant pour but de soutenir et protéger les Start-ups porteuses d'innovation etc …

Conclusion :
A l'heure des défis, sans cesse croissants, imposés par la mondialisation, et les profondes mutations technologiques caractérisées par une concurrence accrue due à l'internationalisation des marchés, les entreprises sont appelées à trouver les solutions les plus appropriées en vue de faire face à ces impératifs.

Ceci ne peut se réaliser qu'à travers l'adoption d'une stratégie portant sur une parfaite gestion des compétences de leur personnel, d'où le recours à l'investissement en capital humain comme alternative infailliblement porteuse de valeur aoutée.

L'homme étant le facteur central dans toute politique de développement, constitue de ce fait, une richesse capitale et sûre dans la vie des entreprises.

Face à toutes ces évolutions, les entreprises ont été contraintes à chercher des solutions à cette problématique, elles ont eu recours à la fonction formation, à la recherche et a l'innovation.

Aujourd'hui pour l' entreprise qui vise la performance et l' avantage compétitif durable la formation n'est plus une fin en soi, mais plutôt un moyen d'écoute aux impératifs d'un environnement

[1] BRILMAN ,(J) et HERARD (J) : « management : concepts et meilleures pratiques », Eyrolles éditions d'organisation EYROLLES ,6eme édition , Paris ,2011 , pp. 221-222

nouveau , voire, un acte d'anticipation et de conduite de changement.

## Bibliographie :


1. BARAKATOOLAH, (Amina) : Valider *les acquis e et les compétences en entreprise* ,INSEP, Consulting éditions , Paris , 2000

2. ADAM (M) , BENBURGER (B) , et NALLBUFF (J) : La zone de profit , Village Mondial , France 1996 .

3. A .UTHOFF et E.M : Introduction à la planification des ressources humaines dans les pays en voie de développement , doc n 2 p.1(BIT) , 1986, Genève .

4. MEIGNANT, ( Alain )*: Manager la formation*, éditions Liaison , Paris , 1997.

5. SEKIOU (L) et autres : Gestion *des ressources humaines*, éditions Debock, université Bruxelles .

6. LEBOYER ,(Claude Lévy) :*Gestion des compétences* , éditions d'Organisation , Paris , 2002

7. DENNERY, ( Marc) : *Piloter un projet de formation* , Éditons ESF , France , 2000 .