

Formation et pôles de compétitivité

En premier lieu, un constat qui étonne : la formation n'apparaît pas au premier rang des préoccupations des pôles. Compétences et talents sont pourtant au cœur des pôles de compétitivité, qui doivent aussi développer leur dimension qualifiante.

par **Claude MAURY**, ingénieur général des mines, directeur du Comité d'Etude des Formations d'Ingénieurs (CEFI)

"In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated products"
(Prahad, Hamel – *Harvard Business Review* May-June 1990 (1)).

Quiconque s'interroge sur la place prise par les questions de formation dans les pôles de compétitivité est immédiatement confronté à un paradoxe.

Il est clair, d'un côté, qu'un dispositif qui a l'ambition de valoriser, sur la durée, un avantage différentiel construit assez largement sur une excellence scientifique, technique ou professionnelle ne peut se désintéresser d'actions de formation susceptibles d'accroître et de consolider ce capital immatériel, et semble même appelé à en faire spontanément un des axes majeurs de sa stratégie de développement.

Il faut pourtant admettre, en parallèle, comme le montrait déjà l'étude KPMG (2) publiée en décembre 2006 et comme le confirment de nombreux témoignages plus récents, que le sujet n'apparaît (pour le moment) qu'à un niveau modeste dans les échelles de priorités des pôles et que si l'on recense des initiatives en rapport avec la formation, celles-ci se développent assez largement à la marge de la dynamique des pôles.

C'est autour de ce paradoxe apparent que cette contribution va se développer en se gardant, toutefois, de toute interprétation précipitée, car la jeunesse relative des pôles explique, dans une certaine mesure, le déficit d'attention observé.

Au vu de notre expérience propre, de lectures et de la connaissance de quelques pôles, cette situation demande, selon nous, à être éclairée :

- par une meilleure appréhension de la nature profonde des pôles et des défis qu'ils sont appelés à relever, en

les confirmant dans leur statut – et raison d'être – de systèmes d'innovation particuliers ;

- par une appréciation, en amont, de la variété et de l'étendue des besoins en qualifications et en compétences.

Tel est, à notre sens, le double effort à faire pour aborder en termes concrets et réalistes les problèmes de formation attachés aux pôles et pour identifier les voies qu'ils sont susceptibles de suivre afin de les régler, soit en externe, soit en se constituant, eux-mêmes, en structures qualifiantes.

DES PÔLES À MIEUX COMPRENDRE – DANS LEUR STATURE DE SYSTÈMES D'INNOVATION

L'image très positive des pôles et les espérances qui y sont attachées les projettent dans le temps court, alors que les enjeux majeurs se situent sur le long terme.

Tous les observateurs du dispositif des pôles de compétitivité sont frappés par l'image, forte et extrêmement positive, dont ceux-ci bénéficient, comme le confir-

(1) Cette citation, tirée du « Que-sais-je » de Jean-Luc Tarondeau consacré au Management des savoirs est déjà intéressante en soi, mais elle l'est, plus encore, de par sa date...

(2) Disponible sur le site <http://www.kpmg.fr/>

ment les réactions spontanées des étrangers qui s'intéressent à la distribution du potentiel d'innovation en France. Alors que toute nouvelle structure suscite souvent, lors de sa mise en place, contestation(s) ou scepticisme, les pôles de compétitivité français sont portés, aujourd'hui, par un mouvement assez remarquable de confiance et d'espérance (3).

Cet état de fait sert le développement de l'expérience, en lui apportant une crédibilité, utile à divers titres : pour attirer l'attention, d'abord ; les talents, ensuite. Cette expérience tend, malgré tout, à développer l'idée que des résultats tangibles (voire spectaculaires) pourront être atteints à brève échéance, alors que la réussite des pôles, et – en particulier, la consolidation d'un avantage différentiel sur un certain nombre de compétences critiques – se joue, en réalité, sur le temps long, ce qui n'est pas sans incidence quant à l'attention portée aux aspects de formation.

Une transposition spécifique du modèle très général des clusters

La force de l'effet de halo que nous venons d'évoquer conduit à s'interroger sur l'équation propre des pôles français par rapport aux ambitions qu'ils affichent, et sur leur positionnement par rapport au modèle dit des clusters.

La création, en 2004, des pôles de compétitivité ne peut naturellement être dissociée de l'intérêt porté mondialement à la mise en synergie, sur un espace territorial donné, d'acteurs complémentaires allant des entreprises aux universités, en passant par des organismes de recherche ou de valorisation, pour le développement d'une dynamique d'innovation. Tout en restant dans cette philosophie générale, de création de tels écosystèmes, le modèle français s'en distingue, néanmoins, sur plusieurs points : l'existence d'un contrat formalisé – validé, en dernière analyse, par les pouvoirs publics (avec octroi d'une labellisation) – liant entre eux un ensemble de partenaires s'étant mutuellement reconnus et s'engageant à agir dans un certain cadre ; – l'élaboration sans délai de projets de recherche, sélectionnés et définis en commun, éligibles à des procédures privilégiées de financement public.

Il faut ajouter que la sélection des pôles réalisée par les pouvoirs publics a conduit, pour ne pas décevoir le vif intérêt soulevé par la formule dans les territoires, à accepter l'existence de dispositifs de tailles et d'ambitions variables et à élargir le concept de territorialité au-delà d'un simple site, puisque de nombreux pôles ont une extension géographique importante.

Des dispositifs dont le sens est de constituer des foyers d'innovation

Derrière une diversité en taille, en ambition ou en largeur de champ couvert, au-delà de spécificités liées au contexte national français, les pôles labélisés restent néanmoins des outils au service d'une ambition partagée, celle de constituer des systèmes d'innovation aptes à réaliser des percées ou des conquêtes de marché en tirant parti, de manières variables (4) :

- d'avancées scientifiques, de l'ordre du savoir,
- d'une maîtrise supérieure de savoir-faire techniques, en rapport avec un travail de développement mutualisé,
- d'avantages plus directement liés à des pratiques professionnelles (ponctuelles ou collectives).

Cette vision finalisée est la clé essentielle de compréhension de l'action des pôles. C'est par rapport à cette ambition d'ensemble que la question de la formation, et, en amont, celle des compétences ou qualifications nécessaires, doit être posée.

LA CAPACITÉ EFFECTIVE D'INNOVATION DES PÔLES, ET DONC LEUR RÉUSSITE DURABLE, IMPLIQUE QU'ILS DISPOSENT DES QUALIFICATIONS, DES COMPÉTENCES (VOIR DES TALENTS) APPROPRIÉS

Où on en vient à parler des « compétences »

Ayant ainsi éclairé à grands traits le « méta-modèle » des pôles, nous sommes en position de nous interroger sur les conditions à réunir pour que ceux-ci répondent aux espoirs placés en eux. L'une de ces conditions, essentielle sur la durée, est que les pôles soient en mesure de mobiliser, en nombre et en qualité, des ressources humaines qualifiées, à tous les niveaux, aptes à permettre :

- un bon fonctionnement du pôle en tant que système d'innovation, sous l'angle de toute une série de fonctions (veille, stratégie, propriété industrielle, analyse des marchés, financement de l'innovation...) ;
- une maîtrise supérieure, dans le champ d'exercice du pôle, de compétences scientifiques, technologiques ou professionnelles assurant, au minimum, la constitution d'un terrain favorable à l'innovation, au mieux celle d'un véritable foyer d'excellence, reconnu et respecté.

Les besoins en « compétences » des pôles se situent ainsi sur deux plans complémentaires : le premier, plus collectif, en rapport avec le bon management du pôle en tant que tel ; le second, lié à la volonté stratégique du pôle de réunir les éléments – ou ressources – spécifiques

(3) On peut relever, par exemple, que cette forme de coopération entre l'institution universitaire et le monde économique n'a été à aucun moment évoquée (ni contestée) lors du mouvement étudiant de la rentrée.

(4) Il est révélateur, à cet égard, que l'on sépare ouvertement, en Allemagne, les clusters technologiques et industriels, d'une part, et les dispositifs établis en périphérie des grands pôles scientifiques, d'autre part.

assurant la construction d'un avantage concurrentiel (assorti d'une réactivité au marché).

C'est parce qu'à un moment donné, pour une compétence particulière ou pour un profil de qualification donné, une carence est observée, quelle qu'en soit la nature, qu'un pôle va reconnaître un besoin de formation. Toute la question se ramène donc à la vision – dans l'instant, d'abord, mais plus encore sur la durée – de besoins en qualifications, en rapport naturellement avec les objectifs spécifiques du pôle.

L'établissement d'une typologie des besoins en « compétences »

L'observation de la situation concrète des pôles montre très vite l'intérêt qu'il y a à donner de ces besoins multiples et foisonnants une présentation plus ordonnée et plus lisible. Toute approche qu'elle soit, cette typologie permet, en effet, de distinguer des situations appelant des réponses de formation différentes.

Deux critères se dégagent, pour mener à bien cet exercice : la tonalité générale des compétences (ou des savoirs) en jeu, et le niveau des enjeux attachés aux besoins identifiés.

Trois grands registres de compétences, et trois niveaux d'enjeux

Les « compétences » (au sens large) nécessaires aux pôles peuvent être, tout d'abord, séparées en fonction de leur nature. On va trouver, en effet, de manière variable :

- une attente relative à des compétences scientifiques et à des savoirs généraux, à comprendre plutôt comme des ressources mobilisables, le plus souvent auprès de chercheurs ;
- une attente relative à des compétences plus technologiques, plus en rapport avec un contexte d'application particulier, qui concerneront directement les ingénieurs ou les techniciens supérieurs ;
- une attente relative à des compétences professionnelles, liées à des métiers (5) d'entreprise, au sens large, exercés par les profils les plus variés d'ingénieurs ou de cadres.

Il faut mettre en regard de cette segmentation trois types de situations en rapport avec l'intensité et la spécificité des enjeux :

(5) Par exemple, en propriété industrielle ou en financement de start-up.

(6) On pourrait dire : les métiers.

(7) Exemple des techniciens de salle blanche, ou des animaleries de laboratoires.

(8) Espérance des années 90, considérée ultérieurement comme une impasse.

• Si les qualifications en cause sont bien normalisées (6) et déjà reconnues, le pôle est simplement confronté aux réalités d'un marché de l'emploi, facile ou tendu (selon les cas), nourri par une offre développée par l'appareil de formation (ou existant sur le marché) ;

• Pour des besoins de compétences plus spécifiques (7), mal représentées dans l'offre existante, le pôle sera confronté au dilemme classique :

- soit, solliciter l'appareil de formation pour réaliser (toujours avec délai) tous les ajustements nécessaires, - soit, mettre en place, de lui-même, une formation correctrice ;

• Pour ses besoins en compétences stratégiques, le pôle aura, enfin, toutes les raisons de chercher à les développer en interne, sauf à prendre le risque d'en perdre le contrôle.

MÊME S'ILS SONT DIRECTEMENT INTÉRESSÉS PAR LES DIPLÔMÉS ISSUS DE L'APPAREIL DE FORMATION, LES PÔLES ONT, D'ABORD, À S'ASSUMER COMME ENTITÉS QUALIFIANTES

De la nécessité d'affiner les termes de l'analyse

Tout au long des analyses précédentes, nous nous sommes référés, par commodité, au terme générique de compétences, qui a le double avantage d'être aisément compris et de décrire avec souplesse des situations très variables. Si le concept même de compétence est précieux pour cerner finement, dans un contexte donné, quelles sont les adaptations nécessaires, il peut conduire à des simplifications abusives (sinon à des contresens). Nous en mentionnerons deux :

- La première est de privilégier une vision plus statique que dynamique (adaptative), ce qui est compréhensible, puisqu'une compétence exprime, par nature, une efficacité constatée objectivement, à un instant donné ;
- La seconde est de donner l'idée que l'efficacité collective peut être totalement expliquée par une référence aux compétences, en acceptant une approche « analytique » qui conduirait à une gestion RH détachée des personnes ou des groupes (8).

Dans le cas présent des pôles, marqués par la nécessité d'innover et d'explorer des voies nouvelles, il est difficile d'occulter l'importance des capacités d'adaptation à des situations inédites. On imagine mal, en second lieu, se distancier de la réalité des personnes et se contenter d'un simple inventaire de compétences.

Tout ceci nous ramène au concept globalisant de *qualification*, plus directement lié à l'individu, en nous intéressant particulièrement à sa construction progressive.

Toute qualification individuelle, quel qu'en soit le niveau, se construit (schématiquement) en trois étapes :

- l'établissement d'un socle, principalement de connaissances et de ressources (en y intégrant, par exemple, la maîtrise des langages, comme le français ou les mathématiques) qui apparaît la meilleure garantie d'une adaptabilité future, au-delà des compétences maîtrisées dans l'instant ;
- une pré-qualification, acquise essentiellement au sein de l'appareil de formation, qui lie, dans un projet pédagogique réfléchi, des ressources plus spécialisées (savoirs

que sont, par exemple, les formations d'ingénieurs diplômés, ou les masters obtenus dans les champs adaptés ;

- la question de la qualification est la plus délicate, puisqu'en première analyse, elle est indissociable d'une immersion dans un contexte professionnel : nous allons nous y arrêter plus précisément.

Les pôles comme porteurs de parcours qualifiants



© Nicolas Tavernier/REA

Compétences et talents sont au cœur des pôles de compétitivité (unité mixte de recherche, Université de Reims Champagne-Ardenne).

techniques), des compétences transverses (communication, relationnel...) ou générales (méthodes) ;

- une qualification finale (en d'autres termes, la maîtrise d'un métier) impliquant (toujours de manière significative) une pratique en contexte professionnel.

L'accent mis sur cette progression apporte des éclairages opératoires utiles :

- la référence au socle met en évidence la réalité de viviers primaires, constitués des diplômés aptes à rentrer dans le processus de qualification (ici, assez largement : les bacheliers scientifiques) ;
- la référence à la pré-qualification, qui souligne le rapport critique des pôles avec les formations pré-professionnelles, révèle la réalité des viviers secondaires

Aussi simplificateurs qu'ils puissent être (9), les développements précédents soulignent une réalité essentielle : toute formation à visée professionnelle s'inscrit dans la logique d'un parcours qualifiant, répondant à une cohérence longitudinale, dont la dernière étape – naturellement décisive – va clairement se situer sous la responsabilité du pôle.

Ce postulat, qui est presque de l'ordre de l'évidence, a toute une série de conséquences concrètes :

- Les pôles sont légitimes, en tant qu'utilisateurs exigeants, à faire passer à l'appareil de formation et aux administrations de tutelle des observations touchant au

(9) Il serait excessif d'en rester à des schémas strictement linéaires.

flux et à la qualité des viviers primaires (A-t-on assez de bacheliers scientifiques ? Sont-ils bien formés ?) ;

- Les pôles sont fondés (et, là encore, légitimes) à intervenir auprès des responsables de formations préprofessionnelles (écoles d'ingénieurs, UFR scientifiques, IUT...) :

- pour faire, à nouveau, des observations sur les flux et sur la qualité des diplômés : sont-ils, par exemple, bien préparés à œuvrer au sein de dispositifs axés sur une stratégie d'innovation, ont-ils perçu les enjeux de la propriété industrielle... ? ;

- pour proposer la mise en place de formations ou de parcours spécifiques (sous forme de modules ou de stages) ou, plus largement, pour négocier les orientations ;

- Les pôles doivent, sauf arrangement contraire (mutualisation avec d'autres acteurs), se considérer comme responsables de la phase finale des parcours qualifiants :

- au niveau de la période d'insertion et de premier parcours professionnel ;

- par l'organisation, en complément, de sessions courtes d'adaptation ;

- par des interventions sur les sujets de formation doctorale.

Des parcours qualifiants aux espaces qualifiants...

Si l'on accepte ainsi de considérer que le cœur du problème est, pour les pôles, de concevoir au mieux des parcours qualifiants (mais aussi, de gérer l'attraction de talents – aspect important laissé ici de côté), la question se pose, alors, du choix de la meilleure procédure à suivre, au-delà des spécificités des uns et des autres.

C'est ici que nous pouvons tirer profit de la segmentation présentée plus haut :

- S'il s'agit d'apports souhaitables, en savoirs, leur acquisition passera a priori par des séjours en laboratoires – au sens de lieux où se fabriquent ces savoirs, de prime abord par des doctorats correspondant à l'acquisition d'une qualification professionnelle ;

- S'il s'agit de savoirs ou de compétences d'ordre technologique, le lieu le plus adapté sera, de toute évidence, un espace de type plateforme, disposant des infrastructures et de l'assistance nécessaires et permettant l'échange de pratiques ;

- S'il s'agit de savoirs ou de compétences professionnels, il faudra plutôt se référer à des communautés de pratique, telles qu'elles se développent dans des asso-

ciations professionnelles (avec les exemples de la qualité de la logistique, du droit des brevets...).

La problématique formation, pour les pôles, concentre ainsi l'attention sur le concept d'espaces qualifiants, qui se définissent autant par leur réalité physique que par leur rapport avec des communautés, qu'elles soient scientifiques, techniques ou professionnelles, avec tout ce que cela sous-tend en termes d'échanges, de débats critiques et, *in fine*, de stimulation de la créativité.

CONCLUSIONS

Tout ne repose pas sur la formation

Imprégnés de culture cartésienne, nous sommes souvent tentés, en tant que Français, de donner la préférence à des modèles simples, avec un enchaînement mécanique de causes et d'effets. On se plaît, ainsi, à faire dériver l'innovation de la recherche scientifique, la recherche scientifique de la qualification des chercheurs, et celle-ci de leur formation. Si cette linéarité explique une certaine part de la réalité, elle n'est absolument pas suffisante pour comprendre le succès. Si l'innovation se nourrit souvent des avancées scientifiques, elle est bien plus une réponse à des attentes du marché...

Comme le disait lors d'un colloque récent un expert de l'OCDE, on sait assez bien recenser les causes d'échecs des clusters (les conditions nécessaires), mais on peine à donner les raisons de succès, sauf à se référer au charisme des dirigeants et à la capacité, pour une communauté diversifiée, de s'accepter en tant que telle, avec ses différences.

Si la formation est importante, et même nécessaire, pour les pôles, il faut donc admettre qu'elle ne peut être, à elle seule, la condition obligée du succès (10).

La question première est celle de l'existence, et de la définition, d'une politique de RH qui soit porteuse d'une vision.

Nul ne conteste, en réalité, que la réussite escomptée des pôles des compétitivité dépende très largement de la qualité des personnes mobilisées, en termes de connaissances d'expertise et de savoir-faire variées (pas nécessairement, d'ailleurs, formées localement, mais attirées, à la fois par les tâches proposées et par la réputation du pôle).

Cette problématique, qui s'exprime, au premier degré, en termes de profils de qualification et de talents, renvoie, quelle qu'en soit la forme, au besoin d'une politique de ressources humaines au sens fort, qu'il semble difficile de réduire à une somme de politiques RH conduites par chacun des acteurs. En d'autres termes, tout pôle soucieux de construire la solidité de sa

(10) Pour illustrer cette remarque, on peut mentionner l'importance, pour les pôles, au-delà de leurs besoins en qualifications, d'attirer des experts et des talents, au sens de personnes ayant une expérience exceptionnelle ou une qualité de vision supérieure dans les domaines concernés.

démarche se doit de développer une stratégie RH fondée :

- sur une bonne vision de l'existant (que ce soit au niveau des métiers, ou du repérage des tensions impliquant des réactions immédiates) ;
- sur une attitude proactive, afin de mobiliser ce potentiel et de tirer tout le parti possible des talents présents au sein du pôle ;
- sur une anticipation des besoins et des difficultés qui pourraient être rencontrées pour y faire face.

Cette consolidation ne va pas nécessairement de soi, puisque l'accord fondateur du pôle ne prévoit pas explicitement (ce qui se comprend fort bien) une mutualisation des politiques de RH entre des grandes entreprises ayant souvent des options bien tranchées (et identitaires).

Ceci donne ainsi un prix particulier à des contextes où cette mutualisation s'opère plus aisément :

- lorsque la petite taille des partenaires donne tout son sens à cette mise en commun (cas des jeux vidéo) ;
- lorsque, par tradition, les secteurs concernés ont une tradition bien installée de gestion des qualifications et des carrières (secteur assurances et banques).

Les pôles doivent d'abord s'accepter en tant que structures qualifiantes

Comme nous l'avons rappelé dans les développements qui précèdent, la question, pour les pôles, se pose moins en termes de formation qu'en termes de compétences (ou de qualification), avec, comme donnée de base, le fait que les compétences les plus stratégiques, et certainement les plus différentiantes, auront à être développées en interne.

Ce constat souligne l'importance, pour les pôles, de se constituer en structures qualifiantes, et non pas uniquement en prescripteurs vers l'extérieur. Cette fonction, mutualisée par nature, passera :

- pour les compétences scientifiques, par les formations des doctorants dispensées par les laboratoires du pôle ;
 - pour les compétences technologiques, par le passage dans des plateformes de transfert ;
 - pour les compétences professionnelles, par la mise en place de structures d'échanges au sein de communautés.
- Cette structuration qualifiante impliquera (et ce sera sans doute le facteur décisif) l'existence de ressources en talents – grands scientifiques ou grands ingénieurs – permettant de réaliser, sur ces trois plans, les percées souhaitables et d'insuffler à ces structures la volonté de gagner.

Ces actions, conduites essentiellement en interne, pourront être complétées par la création, en externe, de formations spécifiques courtes, ou par des interventions visant à « colorer » des formations d'ingénieur ou de master, par des expériences de terrain prenant la forme de stages ou de projets, en vue de construire, en amont, les bases de la qualification souhaitée.

Les pôles sont légitimes à intervenir sur tous les débats sur les formations « amont », et ils doivent être incités à le faire

Pour s'assurer de disposer des qualifications en rapport avec leurs besoins (et établir, le cas échéant, un tableau de bord pour s'en assurer), les pôles doivent développer, vers l'amont, une double vigilance :

- au niveau des viviers primaires, constitués des jeunes aptes à choisir les formations pré-qualifiantes les concernant ;
- au niveau des viviers secondaires, constitués des diplômés issus des formations pré-qualifiantes utiles aux métiers du pôle.

Pour les raisons données au début de cet article, le choix a été fait de ne pas aborder le thème de la formation sur un mode « naturaliste », en décrivant l'existant, ce qui aurait impliqué une enquête assez lourde auprès des pôles, à un moment peu propice, pour diverses raisons (11), mais de privilégier une approche plus conceptuelle (sans doute plus ingrate) éclairant les conditions dans lesquelles les pôles sont confrontés à une problématique de formation.

Mais si cette approche a un sens, c'est bien parce qu'elle reste en phase avec les pratiques observées et il est, en tout état de cause, inconcevable de ne pas évoquer un minimum d'initiatives prises par les pôles.

Beaucoup de pôles ont entamé, aujourd'hui un inventaire des formations amont qui les intéressent, en cherchant parfois à labéliser des formations reconnues comme étant les plus adaptées, mais ce fléchage reste encore timide. On observe également, de manière régulière, le lancement de formations spécifiques, de courte ou moyenne durées.

Mais le constat général le plus porteur d'enseignements est l'attention très régulièrement portée par les pôles à des concepts « d'espaces qualifiants mutualisés », sous diverses formes :

- centres de recherche, visant à qualifier des chercheurs et des docteurs ;

(11) Jeunesse des pôles et audit d'évaluation.

- plateformes technologiques, destinées, plutôt, aux ingénieurs ;
- plus rarement : espaces de mutualisation des pratiques professionnelles.

Quatre exemples, parmi d'autres :

Le pôle nucléaire de Bourgogne

Le pôle nucléaire de Bourgogne vise à fédérer des grands acteurs de la filière nucléaire, et affiche, dans ses finalités déclarées, une volonté :

- de mise en commun des besoins en formation ;
- de renforcement de l'attractivité de la filière (pour ses recrutements).

Toute une série d'initiatives y ont été prises dans le champ de la formation : séminaires, journées de colloque, création d'une école de la déconstruction des centrales, création de licences professionnelles et d'un mastère spécialisé.

Le pôle Imaginove

Le pôle Imaginove, qui couvre les champs du jeu vidéo, du multimédia interactif, film d'animation et audiovisuel/cinéma, s'est appliqué à ce que ses membres expriment leurs besoins en formation dans un contexte où il n'existait pas de filière initiale dédiée à ces métiers. C'est, assez largement, la très petite taille des entreprises concernées qui ouvert la voie à cette approche mutualisée.

Celle-ci a conduit à une normalisation des descriptifs-métiers, réalisée au sein d'un groupe de travail, et à l'identification de métiers-passe-relles. Un aspect critique de cette filière est, en effet, la transférabilité souhaitable du savoir-faire d'une filière à une autre. Au-delà de ce travail de base, une action de sensibilisation a été conduite, portant sur la formation continue et la gestion des RH en mode projet.

Au niveau de la formation, le contact a été établi avec des écoles privées, très cotées dans le secteur, qui constituent un paysage très fragmenté. Un nouveau master devrait être mis en place à l'Université Lyon III, en 2008, avec un parrainage déclaré, avec des options possibles : infographie, *game design* et consoles.

Le pôle finance-innovation

Bien que créé très récemment, le pôle finance-innovation a inscrit dans ses projets plusieurs initiatives intégrant des aspects formation, avec la volonté très claire de développer des foyers de compétence (ce qui est tout-à-fait en phase avec notre analyse de la fonction qualifiante des pôles).

Il s'agit, en l'espèce :

- de la création d'un centre d'innovation financière associant entreprises et institutions d'enseignement supérieur, pour développer des fonctions d'accompagnement de formations spécifiques, d'accueil de chaires de recherche et d'appui à l'innovation financière ;
- de la consolidation d'un dispositif de chaires de recherche en finances (12 de ces chaires, créées par les associations professionnelles, existent d'ores et déjà) ;
- de la création d'une école internationale de régulation (privée et autofinancée), destinée à dispenser des formations de perfectionnement aux professionnels du domaine.

Les pôles en rapport avec le champ de la santé

Plusieurs pôles d'ambition internationale ont un champ de compétences (et d'ambition) dans le champ de la santé, sujet dont l'importance ne se discute pas, sans parler du taux élevé d'innovations du champ des biotechnologies.

Du fait de la convergence des préoccupations entre ces pôles, c'est au niveau national que plusieurs initiatives ont été prises, au niveau d'associations transverses ou du syndicat professionnel des industries pharmaceutiques.

Une base documentaire sur les formations a été mise en place, qui devrait intégrer, à terme, une procédure de labellisation, voire de *ranking*. Des encouragements ont été donnés afin que soient développées des formations mixtes biologie/management. Mais l'initiative la plus intéressante, qui sort, de fait, du champ de la formation, concerne la mise en place d'une formule de partage de profils de qualifications spécifiques pour les petites structures, en développement, du secteur Biotech.