

## **Action : Etude de faisabilité et gouvernance pour un dispositif académique**

### **1. Contexte**

*En juin 2012, la DGE et l'Observatoire de l'Immatériel (OI) ont signé une convention, support de l'action collective « Actifs Immatériels des Entreprises ».*

*La Convention a pour objectif de mettre à disposition des entreprises des outils relatifs à la gestion, à l'évaluation et à la valorisation des actifs immatériels des entreprises. Ces outils ont vocation à être déployés auprès d'un grand nombre d'entreprises pour leur permettre de valoriser et de s'approprier leurs actifs immatériels. Elle constitue par conséquent un volet stratégique de l'action de la DGE pour promouvoir l'immatériel.*

*Un comité de pilotage, regroupant la DGE et l'OI, se réunit pour piloter la convention et valider définitivement les livrables produits étudiés en Collège des Experts.*

### **2. Origines de l'action « Etude de faisabilité et gouvernance pour un écosystème académique »**

Si les premières apparitions du concept d'Immatériel remontent aux années 1920 aux Etats-Unis, le sujet prend une véritable ampleur dans les années 1980. L'évolution au fil des années de l'Immatériel se fait majoritairement autour de deux écoles : l'école scandinave et l'école américaine avec les *Balanced Scorecard* de Robert Kaplan et David Norton dès 1992 également. L'IFAC (International Federation of Accountants) définit les actifs immatériels, en distinguant le capital matériel, le capital financier et le capital immatériel qui se compose de trois grandes composantes :

- Le **capital humain** : les compétences individuelles, l'expérience et le savoir-faire collectifs, l'histoire de l'entreprise, la personnalité du dirigeant, la présence d'hommes clés
- Le **capital organisationnel** : les brevets, les procédures, la structure, le système d'information, les bases de données, les rites, le mode d'organisation
- Le **capital relationnel** : les clients, les fournisseurs, la réputation, les réseaux, la relation aux actionnaires, les régulateurs

En France, c'est le rapport de M. Maurice Lévy et M. Jean-Pierre Jouyet – « L'économie de l'immatériel. La croissance de demain », en novembre 2006 –, commandé par les pouvoirs publics, qui met en évidence le sujet, comme un facteur essentiel de compétitivité et réservoir de croissance des pays matures, forts d'une histoire, d'une culture et d'une potentialité de connaissance inégalée.

Face à cet enjeu, les actifs immatériels ont également fait l'objet de thèses récemment, démontrant ainsi l'importance de cette notion dans les problématiques de compétitivité actuelles (mesure des actifs immatériels, problématiques liées au pilotage de l'Immatériel en entreprise, etc.). En outre, certains cabinets d'audit et de conseil ont développé leur propre approche. Enfin, certaines entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance de leur composante immatérielle.

Fondamentalement, la DGE et l'OI partagent la conviction que l'immatériel est un réservoir de croissance pour les entreprises, une urgence pour le développement économique national/des territoires/des filières et constitue aussi un facteur de cohésion sociale.

Cependant, un écart important s'est formé entre des acteurs très engagés sur le sujet de l'Immatériel, notamment issus du monde académique ou de cabinets de conseil et d'audit et une large majorité des acteurs économiques (entreprises/territoires) qu'on pourrait qualifier « d'utilisateurs cibles » de l'Immatériel.

En effet, la création d'un certain nombre de concepts et méthodes, parfois très théoriques et le manque d'échanges entre les experts et les opérationnels n'a pas encore permis l'appropriation à grande échelle sur le terrain.

La DGE et l'OI souhaitent donc accélérer l'appropriation des concepts, méthodes et outils de l'Immatériel par les professionnels. Par ailleurs, l'Immatériel étant avant tout un « nouveau regard » sur les problématiques des entreprises, un certain nombre de domaines d'application reste à défricher (organisation de l'entreprise, lien avec l'écosystème, attractivité et gestion des talents, transmission et questions connexes, *etc.*) ou à investiguer (valorisation, financement, investissements, positionnement des produits et services, *etc.*).

Une « structure académique » proposant une formation additionnelle aux cursus traditionnels, destinée en priorité aux professionnels – pourrait être créée. Cette structure permettra par ailleurs de créer une véritable communauté d'acteurs académiques/experts du sujet leur permettant d'échanger davantage. Cette « structure académique » doit avant toutes choses faire l'objet d'une véritable étude d'opportunité – dont le cahier des charges est décrit ci-après.

### 3. Objectifs poursuivis

L'ambition d'un dispositif académique dédié à l'immatériel devra être cadré avec l'OI et la DGE. L'intention à ce stade est de créer :

- Un dispositif académique qui mette l'Immatériel au centre de la création de valeur pour les organisations, de la création d'entreprise et du développement économique
- Un lieu de partage de connaissances et d'expériences autour de l'immatériel
- Un dispositif orienté principalement vers un public de professionnels et praticiens de l'entreprise
- Un centre de recherche et d'innovation sur l'immatériel
- Un lieu de rencontres et d'échanges d'idées, qui crée de fait une communauté d'anciens élèves et un effet de réseau avec les enseignants et les partenaires de l'écosystème
- Des statuts encore à définir mais intégrant une mission d'intérêt général
- Une vocation, à terme internationale, en termes de contenus, d'élèves et de partenaires

Quatre objectifs majeurs doivent être poursuivis dans le cadre de cette étude d'opportunité :

- Effectuer **un état des lieux** de l'enseignement de l'immatériel aujourd'hui en France (prenant notamment en compte les initiatives des deux chaires académiques – créées aussi dans le cadre de la convention – que sont Bordeaux et Paris Sud) et en Europe
- **Proposer une solution cible** – sur la base de plusieurs *scenarii* – pour cette « structure académique » qui permettra au mieux d'amener une nouvelle génération de décideurs à adopter un nouveau regard centré sur les forces immatérielles des organisations et de créer une dynamique de réseau ou de communauté

- **Donner tous les éléments nécessaires** à la **décision de lancement** d'une telle structure (GO/NO GO) et à la **mise en place opérationnelle** d'un tel projet dès la remise de l'étude
- **Décrire la phase d'amorçage** d'un tel projet ainsi que sa trajectoire dans les premières années d'existence

#### 4. Questions à prendre en compte

Certaines questions importantes devront être faire l'objet de l'étude d'opportunité <sup>1</sup>:

- Quel(s) contenu(s) académique(s) ?
- Dispositif et ingénierie de formation :
  - o Quelles cibles viser (parmi les professionnels, quelles entreprises, quels secteurs, quels niveaux de maturité, d'ancienneté, autres critères ...) ?
  - o Comment attirer les «élèves-stagiaires » ?
  - o Doit-il y avoir plusieurs programmes ?
  - o Comment faire vivre le réseau des « élèves-stagiaires » ?
- Format et structure d'enseignement
  - o La formation envisagée doit-elle être certifiante ? Si oui, quelle reconnaissance pour une certification (ex : par l'Etat) et comment y parvenir ?
  - o Quelle(s) durée(s) pour la(les) formation(s) ?
  - o Dans quelle langue les cours doivent-ils être donnés ? Par quels moyens (présentiel, MOOCs, *blended-learning*, etc.) ?
  - o Où (lieu défini, endroit « géographique ») ?
- Quelles équipes (académiques et supports) ?
  - o Dimensionnement
  - o Profils recherchés/fiches de poste
  - o Qui délivre l'enseignement ? Quels profils (uniquement académiques et/ou professionnels, universitaires/secteur privé d'écoles de commerce ou d'ingénieurs...) ? Comment les attirer vers le projet (en incluant notamment les deux chaires créées dans le cadre de la convention) ? Comment assurer la collégialité et l'ouverture ?
- Gouvernance
  - o Quelle gouvernance mettre en place ?
  - o Et notamment, quels liens avec l'OI, la DGE ?
  - o La structure envisagée peut-elle exister de manière indépendante ou doit-elle appartenir à une structure existante ? Si oui, laquelle ?
- Plan d'amorçage :
  - o Quel plan d'actions détaillé pour la phase d'amorçage (actions, responsables, jalons, indicateurs de suivi, etc.) ?
  - o Quels repères/quelle trajectoire pour les premières années d'existence d'une telle structure ?
- *Business Model, Business Case*, plan de financement et moyens
- Conditions de succès, risques et freins
- Avantages et inconvénients de chaque *scenario*

---

<sup>1</sup> La liste de questions pourra être enrichie lors du cadrage de l'étude avec le prestataire retenu  
Observatoire de l'immatériel – Convention d'action collective avec la DGE – Appel à propositions

## 5. Livrables et effets attendus

*Parmi les résultats obtenus doivent figurer :*

- Un état des lieux de la situation en France et en Europe (enseignements existants et comparables à la « structure » envisagée)
- Une proposition détaillée de plusieurs *scenarii* (trois à cinq) quant à la structure académique, répondant notamment aux « Questions à prendre en compte » (section 4) et mettant en exergue les avantages et inconvénients de chaque *scenario*
- Une recommandation finale sur le *scenario*-cible établie de manière concertée avec l'OI, en coordination avec la DGE
- Une étude détaillée pour le *scenario* retenu comportant notamment les éléments suivants :
  - o Un *Business Model* et un *Business Plan* détaillés
  - o L'organisation et la gouvernance cibles
  - o Les fiches de poste des personnes clés et une liste de candidats possibles (notamment pour le Directeur)
- Une recherche de clients « élèves-stagiaires » :
  - o D'un côté, via des prescripteurs potentiels/intéressés
  - o De l'autre, des prospects identifiés pour devenir de futurs « élèves-stagiaires »
- Un plan d'actions détaillé permettant la mise en œuvre du projet dès la fin de l'étude (cf. section 4)
- Des jalons et repères pour guider les parties prenantes dans les premières années d'existence de la structure

**NB :** tous les livrables produits dans le cadre de l'action collective doivent respecter les règles exposées dans une « Charte d'utilisation des documents et livrables issus des travaux de la convention relative aux actifs immatériels » qui sera communiquée au(x) prestataire(s) sélectionné(s).

## 6. Gouvernance du projet et acteurs impliqués

L'OI assurera le pilotage opérationnel des travaux, en coordination avec la DGE.

Un prestataire sera en charge de la réalisation des travaux (cf. section 9).

Les livrables produits seront présentés en Collège des Experts pour étude et avis consultatif.

Un Comité de Pilotage, composé de représentants de l'OI et de la DGE, supervise le projet, et valide définitivement les livrables produits.

Un comité de pilotage opérationnel du projet pourra être constitué et composé de l'OI (en coordination avec la DGE), de l'équipe du prestataire et des parties prenantes qu'il jugera utiles d'impliquer en concertation avec l'OI – par exemple : des partenaires académiques, des sponsors/financeurs éventuels, etc.

## 7. Durée et échéances du projet

Les réponses des prestataires sont attendues pour le 5 septembre 2016 à 16h sous format pdf et adressées à Flore Naiman et Françoise Brancourt (cf. adresses mails en partie 11).

Les candidats peuvent adresser leurs questions par mail avant le 27 juillet 2016. Les réponses seront transmises à l'ensemble des candidats.

Des réunions de présentation et soutenance orale des propositions pressenties auront lieu la semaine du 12 septembre 2016.

La décision finale sera rendue la semaine à la suite pour un démarrage aux alentours de fin du mois de septembre et une finalisation vers la fin 2017 (4 mois).

## 8. Budget

La subvention concédée ne pourra être supérieure à 45% des frais engagés.

## 9. Critères de sélection du prestataire

Le prestataire choisi aura su démontrer :

- Les raisons pour lesquelles ils souhaitent répondre à cet appel à candidatures
- Une bonne compréhension du contexte et des enjeux de l'Immatériel
- Une expertise technique dans l'ingénierie pédagogique et de la mise en place de formations voire d'écoles
- Une capacité à créer une dynamique avec des parties prenantes diverses
- Un respect du budget alloué

## 10. Modalités de la consultation : éléments à fournir

Les réponses devront inclure les éléments suivants :

- Une proposition technique comprenant la démarche et la méthode pour réaliser ce projet
- Une présentation de l'entreprise candidate ou consortium
- Une présentation de l'équipe projet
- Les références de projets similaires et illustrations de livrables
- Une proposition financière selon le modèle fourni

## 11. Contacts

Flore Naiman, Déléguée Générale de l'OI :

[flore.naiman@observatoire-immateriel.com](mailto:flore.naiman@observatoire-immateriel.com)

Françoise Brancourt, Chargée de mission professions de conseil et actifs immatériels à la DGE :

[francoise.brancourt@finances.gouv.fr](mailto:francoise.brancourt@finances.gouv.fr)