

PAI – LIVRABLE FINAL

Table des matières

Introduction	3
Les interviews.....	4
☐ Synthèse des interviews.....	4
☐ Le Hackathon « Créer des formations pour sensibiliser les citoyens à l'immatériel »	6
☐ Conclusion des interviews et du Hackathon	9
Les benchmarks.....	10
☐ Benchmark des formations sur l'immatériel.....	11
☐ Benchmark des ouvrages sur l'immatériel.....	23
☐ Benchmark des observatoires.....	29
☐ Benchmark des pédagogies	42
Présentation des scénarii	62
☐ Scenario A – Master à l'Université ou Mastère spécialisé/MBA dans une Grande Ecole.....	62
☐ Scenario B – Création d'une Chaire	66
☐ Scenario C – MOOC.....	68
☐ Scenario D – Formation continue	71
☐ Scenario E – Formation initiale des étudiants.....	74
☐ Scenario F – Formation des enfants.....	76
☐ Scenario G – Format multi-canal.....	78
☐ Conclusion	79
Approfondissement du scénario G recommandé	81
☐ Phase 0 - Lancement en 2018, en parallèle de la création de l'Ecole de l'Immatériel	81
☐ Phase 1 - Etablir des tests : 2018-2019	87
☐ Phase 2 - Déploiement de l'action pédagogique de l'Observatoire de l'Immatériel : 2019-2020	94
☐ Phase 3 - Après 2022	99
Déploiement de l'action pédagogique (Phase 0 à Phase 3).....	100
Conclusion de l'étude d'opportunité	101
Remerciements	103
Annexes.....	104

□ Exemples de collection	104
□ Exemples de Newsletter	109
□ Hackathon du 9 février : Restitution	115
□ Présentation de partenaires de formation	137
□ Articles recensés courant 2018.....	138
□ Documents Benchmark.....	139

Introduction

Nous partageons avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE le constat que l'appropriation par les professionnels de l'approche par l'immatériel et de ses outils doit **impérativement s'accélérer**. L'immatériel est un angle de vue qui ouvre de **nouvelles perspectives** de croissance, de dialogue avec les parties prenantes et donc de transversalité sociétale.

Bien que des programmes – le plus souvent techniques et isolés - existent, il semble nécessaire de concevoir un **dispositif éducatif et participatif**, s'appuyant sur une communauté active d'experts, permettant l'appropriation « **pratico-pratique** » de cette approche par les organisations (entreprises, collectivités, Etat, ...)

Forts de ce constat conforté par les retours « du terrain », nous axons l'ensemble de nos travaux sur ce besoin de **pragmatisme** et de **déclinaison opérationnelle**.

Notre étude revêt un spectre très large afin de relater d'un **panorama** le plus complet possible de l'existant en matière d'immatériel. Au-delà de cet état des lieux (**benchmarks**), nous sondons le **marché** et ses **attentes**, que nous rapprochons des **bonnes pratiques** des **organismes référents** en matière de formation, afin de vous proposer des **scenarii réalistes**. Parmi ceux-ci, nous vous orientons vers le scénario le plus à même de **réussir** compte tenu et des **moyens** de l'Observatoire de l'Immatériel et de sa **nécessaire prise de position**.

Ainsi, nos travaux s'attachent également à donner à l'Observatoire de l'Immatériel des **pistes de réflexion** quant à son **fonctionnement**, son **ambition**, sa **stratégie**.

Ce document consolide et synthétise de manière **exhaustive** l'ensemble de nos **constats** et de nos **préconisations** pour que l'Observatoire de l'Immatériel soit l'**acteur de référence** en matière d'immatériel et parvienne à créer une **Ecole Française de l'Immatériel**.

Les interviews

L'objectif des interviews est de recueillir la vision « terrain » de l'immatériel et des besoins de formation exprimés. Ils nous permettent d'être en prise directe avec les acteurs de diffusion de l'immatériel, soit d'ores et déjà identifiés soit à réunir à travers l'Observatoire de l'Immatériel.

Ils furent une priorité dans notre proposition de service et tout au long du projet.

Le choix des personnes à interviewer a assuré la pluridisciplinarité, différents niveaux de maturité et la complémentarité des réflexions que nous souhaitons recueillir.

Nous avons ciblé 4 profils complémentaires de personnes :

- Des sachants en matière d'immatériel pour collecter la vision technique (pour certains des experts de l'Observatoire de l'Immatériel)
- Des cibles, c'est-à-dire des personnes susceptibles de participer aux formations, ou de représenter des futurs participants
- Des sachants en matière de pédagogie innovante pour collecter les meilleures pratiques de transmission d'un savoir complexe
- Des acteurs clés en termes de réseau/lobbying, pour créer immédiatement des relais de notre action.

Nous avons construit des questionnaires standardisés pour chaque nature d'interviews, afin de ressortir des éléments statistiques en synthèse des réponses.

La durée des interviews s'échelonna entre 15 minutes à plus d'une heure, esquisant l'intérêt et la richesse du sujet pour la personne.

Vous retrouvez ci-dessous des statistiques pour mesurer la dimension de cette phase cruciale de notre projet, ainsi que les enseignements clés que nous en tirons.

Enfin, très vite nous avons souhaité confronter l'immatériel à des entrepreneurs a priori « novices ». Le hackathon organisé en sus enrichit directement les retours terrain.

□ Synthèse des interviews

I. Data d'entrée

- 74 personnes identifiées pour les interviews : plus de 80% des personnes sollicitées ont répondu favorablement à nos demandes d'interviews
- Près d'une soixantaine d'interviews réalisés ou à réaliser¹
 - 14 sachants de l'immatériel
 - 17 cibles
 - 6 sachants de la pédagogie
 - 2 acteurs de réseaux

¹ Nous avons fait le choix pour certaines personnes de les interroger une fois l'étude finalisée, considérant que ce type de retour était plus pertinent pour enrichir nos conclusions.

- + 1 session de réflexion collective avec des sachants de l'immatériel et de la pédagogie
- + 1 session de réflexion collective avec le Bureau de l'Observatoire de l'Immatériel

2. Messages clés ressortant des interviews

Les interviews ont permis de répondre aux principales questions de l'étude d'opportunité. D'autres enseignements complémentaires ont considérablement élargi le champ de réflexion initial du projet.

Reprenons les principales questions de l'étude d'opportunité :

◆ Quel contenu pédagogique proposer ?

- ⇒ Les personnes ont largement insisté sur le caractère **pragmatique** du contenu, loin devant un caractère académique. Il ressort toutefois qu'un mixte entre académique et pragmatique (le second devant être majoritaire) était opportun, afin d'apporter des connaissances théoriques nécessaires à la compréhension et immédiatement une mise en pratique nécessaire pour l'appropriation.

◆ Quel dispositif et quelle ingénierie de formation ?

- ⇒ Les cibles : 2 catégories de cibles se distinguent nettement :
 - Les **professionnels** (majorité des réponses), parmi lesquels (par ordre décroissant de recommandations) :
 - Dirigeants/Managers/DAF
 - DRH
 - Tous les salariés et les Actionnaires
 - Les **étudiants/lycéens**
- ⇒ On retrouve ici la nécessité de diffuser l'immatériel 1/ dans le champ de l'action qu'incarnent les entreprises et 2/ auprès des futurs citoyens pour une prise conscience collective

◆ Quel(s) programme(s) proposer ?

- ⇒ La majorité des réponses cible **plusieurs programmes** à constituer pour une question primordiale d'adaptation aux cibles et de diversité des contenus de formation à proposer.

◆ Quels format et structure d'enseignement constituer ?

- ⇒ Certification de la formation : les réponses sont rares et multiples (autant de Oui que de Non) car les personnes n'ont pu suffisamment se projeter pour répondre sans n'ayant un minimum d'informations sur la formation envisagée par l'Observatoire de l'Immatériel.
- ⇒ Durée : idem : pas de réponse obtenue sans connaître le format et le contenu de la formation
- ⇒ Langue : question peu posée pour les mêmes raisons
- ⇒ Moyens (présentiel, MOOC, ...) : Pour beaucoup, il fut difficile de se prononcer précisément sans connaître l'ambition et le contenu de la formation. Quels que soient les moyens, il a été mis en exergue qu'ils doivent impérativement servir à une **application métier**.

Nous avons identifié 4 messages clés concernant les moyens/formats :

- Les formats **participatifs** sont ultra plébiscités par les interviewés, complétés par d'autres types de formats (pour la variété des approches)
 - Pédagogie apprenante/inversée

- Mentoring/reverse mentoring
- Interventions de leaders (conférences, rencontres, ateliers avec des chefs d'entreprises (intervenants et participants) ...)
- La formation dédiée à l'immatériel peut être **intrinsèque** à toute formation existante (par le biais de modules dans des masters par exemple)
- Les moyens doivent être **adaptés aux cibles** (quasi-unanimité des avis)
- Les formats privilégiés concernent plutôt une **formation discontinue** sur une période longue – pour mûrir les réflexions – ou plutôt un format **hyper intensif** car **participatif**

◆ Quelle équipe pédagogique constituer ?

- ⇒ Dimensionnement : question non abordée sans projection possible des personnes
- ⇒ Profil : peu de réponses hormis l'importance de la **légitimité** de l'équipe. Celle pourrait être composée :
 - Soit des intervenants **professionnels** d'entreprise témoignant de leur retour d'expérience, soit des leaders d'opinion
 - Soit une combinaison d'**experts** de l'immatériel et **professionnels**

◆ Quelle gouvernance adopter ?

- ⇒ Gouvernance : Peu de retours à ce sujet (la question apparaît comme trop précoce sans connaître le programme et le format). Toutefois, il ressort des quelques réponses qu'il faut s'appuyer sur des **instances existantes** : CJD ; Master/Ecoles existantes ; des partenaires et ambassadeurs ; ...
- ⇒ Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel/la DGE : nous avons remarqué une faible connaissance de l'Observatoire de l'Immatériel parmi les interviewés (hormis les membres). Cette question n'a donc pas pu être adressée.
- ⇒ Appui d'une structure existante : les quelques réponses obtenues orientent vers un adossement à une école.

◆ Quelle phase d'amorçage prévoir ?

- ⇒ Financement : les rares réponses identifient un financement soit via des subventions soit par les entreprises elles-mêmes si elles voient un intérêt à la formation.
- ⇒ Soutiens : les quelques réponses évoquent un soutien politique et de sources diverses : MEDEF/CPME ; BPI/AFNOR ; CCI/Chambre des métiers.
- ⇒ Soulignons que plus d'une dizaine de personnes est prête à intervenir d'une manière ou d'une autre pour la formation.

□ **Le Hackathon « Créer des formations pour sensibiliser les citoyens à l'immatériel »**

Afin de confronter nos premières réflexions au terrain, nous avons dès janvier 2018 décidé d'organiser un mini-hackathon sur l'immatériel. Cet événement a été organisé pour observer les connaissances des participants sur ce sujet et pour permettre de comprendre ce type de pédagogie. L'énoncé consistait à "créer des formations sur l'immatériel".

Le Hackathon Immatériel "Créer des formations pour sensibiliser les citoyens à l'immatériel" s'est déroulé à l'Incubateur La Compagnie (qui nous a accueillis bénévolement et a participé, tant pour les

liens avec SKAN MF et le Cabinet Saint Front, que pour les liens avec le sujet), le 9 février 2018 de 9h à 13h, avec 25 participants (pour la plupart des entrepreneurs).

Nous rappelons que ce hackathon se tenait sur un format très court, ce qui est inhabituel, et n'était pas prévu dans les prestations demandées au groupement Cabinet De Saint-Front / Skan MF. Les 3 propositions sont donc très synthétiques.

Les participants et les animateurs

Grâce à Florence Bost et Christophe Pouilly de La Compagnie, 25 entrepreneurs de profils variés ont participé à ce mini-hackathon.

Il a alors été proposé aux participants de se répartir en 3 équipes, en choisissant l'une des 3 principales catégories d'actifs immatériels et un personnage archétypal ou "persona" à mettre en situation. Parmi les équipes, Candice Lourdin du Cabinet Saint Front et Michel Fareng de SKAN MF.

L'équipe 1 a travaillé sur le capital humain.

L'équipe 2 a travaillé sur le capital structurel.

L'équipe 3 a travaillé sur le capital relationnel.

Deux expertes de l'immatériel ont assisté les équipes : Émilie Lesage-Périlleux de l'INPI et Danielle Bourlange de l'APIE.

Emeline Omer de Génération aventure, qui a organisé la session a animé les équipes et les phases de la demie-journée.

L'organisation

Chaque équipe doit bâtir un projet de formation que l'Observatoire de l'Immatériel pourrait mettre en œuvre ensuite. Ce projet de formation s'élabore grâce à 3 phases :

- La phase 1 de réflexion immersive permet de soulever les problématiques de l'immatériel et décrire 3 cibles auxquelles s'adresse l'Observatoire de l'Immatériel. L'objectif est de mettre les utilisateurs (= cibles des formations) au cœur de la réflexion dans l'objectif de créer pour eux des formations sur-mesure. (Pour l'équipe, cette phase permet de trouver le langage commun pour travailler en coopération bienveillante).
- La phase 2 d'idéation, permet à l'équipe de choisir collectivement les idées phares et d'élaborer le projet avec l'ADN de la communauté, pour le persona-cible.
- La phase 3 de prototypage et pitch présente à l'ensemble du groupe le projet final à mettre en place dès le lendemain.

En annexe vous retrouverez la restitution en photos du hackathon.

Enseignements des 3 projets de formation

L'équipe 1 (composée de 4 cinquantenaires) a mis l'accent sur le capital humain avec pour objectif de valoriser et protéger les membres de son équipe.

L'équipe 2 (composée principalement d'entrepreneurs) travaillait sur le capital structurel. Elle a insisté sur le savoir-faire, la création d'entreprise, le brevet, et sa formation consiste en la valorisation et la transformation du capital immatériel.

La formation sur le capital relationnel créée par l'équipe 3 consiste en la réalisation d'un bilan de l'immatériel pour son entreprise, d'un label de l'immatériel et de mentoring.

Retenons également que :

- L'immatériel est partout
- Les équipes ne se sont pas concentrées sur UN point précis à traiter pour trouver UNE solution, mais ont intégré TOUTES les caractéristiques d'immatériel dans leur projet
- Les 3 projets de formation traitent de l'aspect logistique des formations
- L'idée de transmission et de blockchain est omniprésente, au service de l'appropriation citoyenne de l'immatériel
- Ce hackathon fait une double démonstration :
 - o les gens ne connaissent pas l'immatériel
 - o et lorsqu'ils ont quelques notions, ils ne savent pas le valoriser.

Elargissement des enseignements

Nous avons constaté que les participants sont tous capables de détecter l'immatériel et sont très intéressés par ces nouvelles valeurs. Les équipes si soudées et concentrées qu'elles en oublient de faire une pause ! Les entrepreneurs curieux sont venus pour apprendre, et auraient d'ailleurs souhaité repartir avec de la documentation.

Le profil des personae montre un immatériel présent dans tous les champs de la vie quotidienne, on sait l'identifier au-delà des 3 capitaux principaux.

Les réflexions des participants soulignent alors qu'une double distance s'accroît entre les citoyens, qui utilisent les valeurs immatérielles dans leur quotidien relationnel, l'État de plus en plus normatif, et l'économie qui requiert de traduire l'immatériel en chiffres.

Les participants se sont interrogés sur la valorisation de cette « nouvelle » approche par l'immatériel. Comment mesurer l'immatériel et gouverner ses actifs immatériels ? La comptabilité actuelle n'y répond pas selon les entrepreneurs.

Il y a une attente que l'Observatoire de l'Immatériel pourrait compenser : créer des outils communs faciles à utiliser, des dispositifs d'aide juridique pour comprendre les normes.

D'autres réflexions quant au rôle de l'Observatoire de l'Immatériel ont émergé :

- 1/ Il y a urgence à ce que l'Observatoire de l'Immatériel aide à la transformation car le citoyen ne sait pas faire :
 - Création des outils de finance et comptabilité
 - Un nécessaire passage de l'intention à l'action
 - Un rôle d'accompagnateur et de facilitateur
 - Un rôle de soutien financier
 - Un rôle d'impulsion des transformations.

2/ L'Agir citoyen est très fort. L'Observatoire de l'Immatériel peut-il s'appuyer sur les citoyens pour essayer ?

- La fabrique participative
- La citoyenneté environnementale
- Comprendre ce qui fait mouvement dans la transition

Le format « Hackathon » pourrait être repris par l'Observatoire de l'Immatériel pour organiser 3 sessions de réflexion pour action :

- Pour dresser un cahier des charges des formations
 - 1/ Un hackathon d'Experts pour affiner les formations adaptées aux outils
 - 2/ Un hackathon d'étudiants ou de start-ups pour développer le futur des formations
- Pour favoriser la diffusion au lancement des formations
 - 3/ Un hackathon complet dédié aux entreprises

□ Conclusion des interviews et du Hackathon

Les interviews, complétés par le Hackathon, ont rempli leur objectif de collecter les attentes et réflexions « du terrain » et des « non-initiés » de l'immatériel.

Les enseignements sont riches et ont alimenté nos benchmarks menés en parallèle. En effet, pour répondre à l'impératif de pragmatisme issu de ces rencontres, nous avons orienté nos conclusions des benchmarks en ce sens.

La quasi-totalité des personnes ont démontré un **intérêt fort** pour ce sujet. Toutefois, les personnes en préambule reconnaissent ne pas connaître l'immatériel ni les 3 capitaux principaux. Une fois informés de la définition fournie par l'Observatoire de l'Immatériel, les personnes font immédiatement et avec facilité le lien avec des politiques ou des valeurs de leur activités professionnelles, voire avec leurs convictions personnelles. Chacun mit sa propre définition en rebondissant sur l'un des 3 capitaux, soit en mettant en avant des indicateurs français, allemands, sectoriels, soit en mettant en avant le social ou la RSE. Notons que du côté de la sémantique, des interrogations ont été posées sur le mot Immatériel. « Intangible » a été prononcé spontanément.

Ceci confirme pour l'Observatoire de l'Immatériel l'intérêt et la réalité de l'immatériel dans le contexte professionnel de chaque personne. D'ailleurs, sur la soixantaine de personnes interviewées, les $\frac{3}{4}$ demandent à connaître les conclusions de notre étude et sont **prêts à contribuer** d'une façon ou d'une autre.

Outre l'intérêt des personnes pour le projet, nous retenons qu'il fallait, comme gage de crédibilité, que l'Observatoire de l'Immatériel se positionner comme « apporteur de solutions » et non comme « demandeur d'aide et de solutions ».

La majorité des personnes considère que les évaluateurs (cabinets d'audit et d'expertise-comptable par exemple) ne sont pas les cibles prioritaires des formations mais plutôt :

- les dirigeants de PME/ETI, Grandes Entreprises et de Start-Up
 - les départements/services de marketing, recherches, RH
- ⇒ ces profils sont vus comme étant plus acteurs de changement que les profils financiers uniquement.

Logiquement, la quasi-totalité des interviewés et des participants au Hackathon martèle que les formations doivent être **pragmatiques** en se basant sur des **cas pratiques**. Nous retenons l'importance que chaque entreprise/personne puisse se créer sa propre notion d'immatériel. En résumé : il faut donner un cadre plus qu'une règle.

Concernant la **pédagogie**, la forte majorité des personnes interviewées souligne qu'il faut regarder du côté des **nouveaux modes** de transmission des savoirs. Les interviewés s'accordent sur la nécessité de :

- choisir des pédagogies actives - sachant que les pédagogies classiques sont vouées à être dépassées –
- privilégier la co-construction
- une adaptation non dogmatique aux publics et cibles.

Enfin, l'enseignement majeur à retenir est : **il y a urgence à agir, et c'est maintenant qu'il faut agir.**

Cela passera par les scénarii que nous vous recommandons ci-après, à amorcer dès que possible, mais aussi par la **sensibilisation** :

- des plus **jeunes**, en préemptant immédiatement et absolument l'univers scolaire (enfants, lycéens, corps enseignant, rectorat, ...)
- des acteurs de **l'écosystème professionnel** (MEDEF, CCI, organismes réglementaires, AMF, agences de notation financière, ...)

Les benchmarks

Notre étude d'opportunité nécessite, en parallèle des interviews, un état des lieux des formations et des ouvrages consacrés à l'immatériel. Au-delà du contenu académique et éducatif sur l'immatériel que nous inventorions, il nous a semblé nécessaire d'étudier les formats existants et intéressants en termes de pédagogie et de fonctionnement de structures similaires à l'Observatoire de l'Immatériel.

Ainsi, nous avons mené 4 benchmarks :

- un benchmark des formations abordant l'immatériel
- un benchmark des ouvrages traitant de l'immatériel
- un benchmark des observatoires
- un benchmark des pédagogies

Ces benchmarks, complémentaires, nous permettent d'identifier des bonnes pratiques en termes de contenu sur l'immatériel à proposer et de formats de transmission à envisager.

□ Benchmark des formations sur l'immatériel

Pour ce benchmark nous avons étudié les formations identifiées par l'Observatoire de l'Immatériel (cf. annexe) et celles provenant de recherches Internet. Nous avons couvert la France, l'Europe et l'international.

Les requêtes Internet ont porté sur les mots clés suivants en français et en anglais pour considérer des formations aussi bien francophones qu'internationales :

- création de valeur, capital immatériel, actifs immatériels, capital intangible, actif intangible [+capital intellectuel], performance globale, management intégré
- shared value, intangible capital, intangible asset, knowledge management

Nous avons exclu les formations/cours sur le patrimoine immatériel qui sont dispensés en géographie, ethnologie, archéologie, anthropologie, etc... pour cibler sur le capital immatériel et ses composantes. Hormis ces critères, nous n'avons pas appliqués d'autres filtres de sélection dans notre inventaire et nos analyses. Ainsi, les formations répertoriées couvrent une approche globale de l'immatériel ou bien un domaine particulier des actifs immatériels.

Nous vous présentons ci-après des données issues des nombreuses recherches puis les recommandations de 6 formations qui rassemblent les caractéristiques les plus intéressantes pour l'Observatoire de l'Immatériel.

Un tableur retraçant toutes les informations collectées sur les formations analysées. Toutefois, sa forme ne permet pas de l'intégrer à ce livrable.

I. Données

- 23 Universités/Ecoles en France étudiées
- 22 Universités/Ecoles non françaises étudiées, qui se sont révélées être en Europe étudiées (Grande-Bretagne, Suisse, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Suède) ; les formations internationales – en-dehors de l'Europe – ne sont pas ressorties dans les premières pages de requêtes
- 5 autres structures d'enseignement étudiées
 - ➔ Seuls 20 établissements proposent un enseignement sur l'immatériel
- 2 conférences répertoriées
- 32 programmes d'enseignement analysés et détaillés (France et Europe)
- Sur les 20 établissements qui proposent un enseignement sur l'immatériel
 - 11 universités - dont 3 Européennes - dispensent/ont dispensé un enseignement sur l'immatériel
 - Paris Dauphine
 - Paris-Sud (Paris Saclay)
 - Paris-Est Marne La Vallée
 - Sciences Po
 - IAE Grenoble

- Bordeaux
 - Limoges
 - Cambridge
 - Liège
 - Oxford
 - Tilburg
 - 4 écoles
 - HEC
 - ESSEC (pas de cours dédié)
 - École supérieure de développement économique et social de Lyon (ESDES) de l'Université Catholique de Lyon
 - Grenoble Ecole de management
 - 3 instituts
 - Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération
 - IEEPI (Institut Européen Entreprise et Propriété Intellectuelle)
 - Institut des Futurs Souhaitables
 - 2 « autres »
 - APIE (Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat)
 - Entreprise : Goodwill management
- ➔ Les universités/écoles sont majoritaires dans l'enseignement de l'immatériel
- Sur 20 établissements :
 - 1 seul établissement propose un (au moins 1) programme spécifique à l'immatériel
 - Sur 32 programmes : 1 MOOC sans information
 - 17 sont en activité (ou prévues en 2018) ; 12 arrêtés ou NC
 - 14 Master ou équivalents ; 10 formations (entre 1 et 16 jours) ; 7 autres
 - 7 autres : Chaires ; ateliers ; 1 MOOC ; des cours pour les entreprises, tribune
 - 7 enseignements semblent aller au-delà de la théorie
 - Workshop/ateliers
 - E-learning
 - Projet collectif
 - Séminaire de recherches
 - Conférences (en + d'ateliers et de formation)
 - **16 enseignements sont à destination de professionnels** ; 14 sont à destination d'étudiants ; 2 à destination d'enseignants-chercheurs et professionnels
 - L'enseignement de l'immatériel s'insère dans les thématiques suivantes
 - Management et RH : 11
 - Economie et gestion : 9

- Sciences (humaines et sociales ; de gestion, économiques et psychologie ; histoire de l'art et archéologie) : 5
 - Immatériel/Innovation/Prospective : 4
 - Développement durable/Innovation sociale/Géographie-Environnement : 2
-
- Pour les 9 enseignements sous forme de formation :
 - 8 sont sur 1 ou 2 jours

2. Notre sélection de formations

Notre sélection s'est basée sur :

- la qualité et la quantité d'informations disponibles, renseignant sur le niveau de diffusion et d'accessibilité de cette formation (par défaut du manque d'informations sur le coût des formations analysées)
- le contenu intrinsèque de la formation (contenu théorique et pratique avec panorama des problématiques et approfondissements sur certaines thématiques)
- le format de la formation (le caractère innovant est privilégié)
- la cible
 - ➔ la valeur ajoutée de ces formations au regard de l'objectif de l'Observatoire de l'Immatériel

Notre ordre de préférence est decrescendo du a. au f. .

En annexe se trouvent les syllabus et autres documents relatifs à ces formations.

Notons que les formations dispensées par des universités/école européennes ne ressortent pas au vu des critères de sélection retenus.

a. Institut des Futurs Souhaitables

Intitulé de la formation	INSTITUT DES FUTURS SOUHAITABLES	
Structure pédagogique	Université/Ecole NA	Responsable de la formation Alice Vivian
Domaine / Type de formation	Domaine Prospective/Innovation	Type de formation Formation + Conférences + Ateliers
Durée/Activité	Durée 16 jours sur 6 mois ; 4 jours sur 2 mois Formats adaptables	Activité En activité
Descriptif	Programme de formation en Prospective, Innovation et Développement Durable "Ecole ouverte et hybride qui offre à tous ceux qui veulent inventer un monde plus souhaitable des clefs de lecture du présent et des armes créatives pour participer à la construction de ce nouveau monde" ➔ Syllabus : Oui (cf. annexe)	
Cibles	Professionnels ; Entreprises, collectivités, ONG, artistes, particuliers, journalistes, ...	
Notre analyse	<u>Points forts relevés</u> - Formats innovants et actuels - Nombreux formats - L'immatériel est abordé sous différentes thématiques (sans le nommer en tant que tel)	<u>Points faibles relevés</u> - Pas de détail sur le thématiques étudiées (même si sont proches des notions d'immatériel) - Certains formats n'ont pas de présentation détaillée

b. Chaire européenne de l'immatériel

Intitulé de la formation	CHAIRE EUROPÉENNE DE L'IMMATÉRIEL Management du Capital Immatériel		
Structure pédagogique	Université/Ecole Paris-Sud université (Paris Saclay)		Responsable de la formation Ahmed Bounfour
En cours / arrêté	En activité		
Domaine / Type de formation	Domaine Innovation/Immatériel		Type de formation Plusieurs formats : - Cours spécifiques aux entreprises (sur mesure) - Master 2 Innovation, entreprises et société, mention Management du Capital Immatériel (1 an) - MOOC (pas d'info)
Durée Activité	Durée 1 an		Activité En activité
Descriptif	<u>1/ Cours sur mesure sur les différentes composantes de l'immatériel</u> - Pilotage et valorisation des actifs de propriété industrielle - Pilotage et valorisation des actifs de système d'information - Pilotage et valorisation des actifs organisationnels - Pilotage et valorisation des actifs relationnels (capital client en particulier) - Design de systèmes d'incitation à la création et à la diffusion de connaissances, notamment d'experts (autour du modèle du "Hau-Ba") ➔ Syllabus : Oui (cf. annexe)	<u>2/ MOOC</u> Pas d'info	<u>3/ Master : cours dispensés</u> - Théories et pratiques de l'immatériel - Business Models et création de valeur par le numérique - Knowledge management et innovation - Reporting RSE - Design organisationnel, systèmes d'information - Gestion du produit et de la marque - Propriété intellectuelle - Economie des données personnelles et de la vie privée - Fiscalité et prix de transfert - Actifs immatériels publics, actifs culturels - Actifs de connaissance et pratiques de licensing - ...
Cibles	Entreprises ; Etudiants (jusqu'à 10)		

Notre analyse	<u>Points forts relevés</u> Cours pour les entreprises - Cours dispensés sur différentes thématiques - Approche concrète - Cours dispensé par un expert du sujet Master - L'immatériel est abordé sous différents prismes : connaissance, innovation, marque, culture...	<u>Points faibles relevés</u> Cours pour les entreprises : RAS Master : très théorique a priori Autres remarques : Le terme « Chaire » est ici employé sans en être une au sens littéral du terme. Elle ne semble pas reconnue dans l'univers des étudiants. Cette Chaire a été conçue à titre personnel et n'est pas représentative du collectif « Immatériel ».
-----------------------------	---	---

c. Chaire du capital humain et Innovation (IAE Grenoble)

Intitulé de la formation	CHAIRE DU CAPITAL HUMAIN ET INNOVATION	
Structure pédagogique	Université/Ecole IAE de Grenoble	Responsable de la formation Christian DEFELIX
Domaine / Type de formation	Domaine - Management - Administration des entreprises/Capital humain	Type de formation - Management : mise à disposition de contenu via la chaire (conférences, séminaires, ateliers) - Administration des entreprises : double diplôme "Master 2 d'administration des entreprises"
Durée/Activité	Durée Non communiqué	Activité En activité
Descriptif	<u>Management</u> - Observatoire des innovations managériales - Echanges de pratiques - Recherche appliquée - Séminaire de prospective/thinktank → Syllabus : Oui (cf. annexe)	<u>Administration des entreprises</u> UE du Semestre 6 : - Manager l'entreprise dans son environnement - Développer sa professionnalisation - Développer ses compétences transversales UE du Semestre 7 : - Manager les organisations - Manager la performance financière - Manager une équipe - Développer ses compétences entrepreneuriales et innovantes - Jeu de simulation - des conférences
Cibles	Adhérents de la chaire et invités	Etudiants de Master 2 de Grenoble INP
Notre analyse	<u>Points forts relevés</u> - Double diplôme - Enseignements qui ne semblent pas théoriques et semblent transversaux - Chaire qui combine plusieurs activités : + d'impact/+ de personne touchées, etc.	<u>Points faibles relevés</u> - Centré essentiellement sur le capital humain

d. Tribune de l'économie de l'immatériel (Science Po)

Intitulé de la formation	TRIBUNE DE L'ÉCONOMIE DE L'IMMATÉRIEL	
Structure pédagogique	Université/Ecole Sciences Po	Responsable de la formation Marie-Ange Andrieux
Domaine / Type de formation	Domaine Economie	Type de formation Tribune ; Projet collectif
Durée/Activité	Durée Entre 8 et 10 séances plénières entre octobre 2013 et avril/mai 2014	Activité Non : uniquement en 2013-2014
Descriptif	Ce n'est pas une formation en tant que telle mais un projet collectif entre étudiants de Sciences Po et des partenaires privés Le but de la Tribune est de créer une communauté virtuelle de recherche, de savoir et de pratiques, identifié comme facteur clé de succès dans l'économie de l'immatériel Le thème était " Capital humain : quelle innovation pour un choc de compétitivité ? ". → Syllabus : Non	
Cibles	Etudiants de Sciences Po, chercheurs, et professionnels pour créer une communauté de recherche Equipe du projet : - Des étudiants du Master Finance et Stratégie, du Master Affaires Publiques, Affaires Européennes et des Écoles des Affaires Internationales et de Droit - M-A Andrieux - Un représentant d'EasyBourse, un contact chez chacun des partenaires FFP (Fédération de la Formation Professionnelle) et CSOEC (Conseil Supérieur de l'OEC)	
Notre analyse	<u>Points forts relevés</u> - Pédagogie intéressante (sous forme de projet collectif) - Thèmes sont en accord avec ceux de l'Observatoire de l'Immatériel	<u>Points faibles relevés</u> - Pas en activité - Pas de diplôme

e. Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération

Intitulé de la formation	INSTITUT EUROPÉEN DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION	
Structure pédagogique	Université/Ecole Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération	Responsable de la formation Renaud du Tertre
Domaine / Type de formation	Domaine Economie	Type de formation Ateliers
Durée/Activité	Durée 6-8 ateliers par an	Activité En cours : 2017-2018
Descriptif	« Le programme de cette année porte sur l'évaluation des actifs immatériels et leur financement à la fois sur fonds propres et par prêts bancaires. » → Syllabus : Non	
Cibles	Professionnels	
Notre analyse	<u>Points forts relevés</u> - Ateliers sur des sujets concrets ; par exemple la prochaine conférence porte sur "Grille d'évaluation des actifs immatériels stratégiques dans les TPE-PME" - Gratuit	<u>Points faibles relevés</u> - Pas syllabus

f. Mesurer, évaluer et valoriser le capital immatériel - Passer de l'évaluation extra-financière à la valorisation (formation goodwill management)

Intitulé de la formation	MESURER, ÉVALUER ET VALORISER LE CAPITAL IMMATÉRIEL - PASSER DE L'ÉVALUATION EXTRA-FINANCIÈRE À LA VALORISATION	
Structure pédagogique	Université/Ecole ➔ Entreprise Cabinet Goodwill Management	Responsable de la formation Didier Dumont (animateur)
Domaine / Type de formation	Domaine Management	Type de formation Formation courte
Durée/Activité	Durée 2 jours – 1450€HT	Activité Oui ; disponible
Descriptif	Programme • Définir le capital immatériel - Qu'est-ce que le capital immatériel ? - Comprendre le lien entre capital immatériel et valeur d'entreprise - Rapprochement avec le price to book ratio et précautions d'usage - Immatériel vs incorporel : influence des normes comptables sur la définition du capital immatériel. • Mettre en œuvre les mécanismes de l'évaluation extra financière– Les trois principes fondamentaux à toute méthodologie de mesure - La décomposition du capital immatériel en actifs - Évaluer la qualité d'un actif - Cartographie simplifiée vs cartographie complète : principaux critères, indicateurs de mesure et notation - Exercices interactifs et études de cas ➔ Syllabus : Non	
Cibles	Professionnels : - Directeurs administratifs et financiers, cadres financiers et de gestion - Membres du comité de direction, dirigeants et actionnaires	

Notre analyse	Points forts relevés	Points faibles relevés
	- Ce cours semble être une bonne introduction à l'immatériel et aux problématiques que ce sujet sous-tend	▪ Etant donné que cette formation est dispensée en 2 jours, il y a peu de place pour un véritable approfondissement du sujet

Conclusion du benchmark sur les formations

Ce benchmark est riche de plusieurs enseignements que nous prenons soigneusement en compte dans nos recommandations.

Tout d'abord, il a fallu un large champ de mots clés dans nos requêtes pour trouver l'ensemble des formations étudiées. Cela sous-entend qu'il sera difficile de les identifier pour une personne curieuse quant au capital immatériel mais novice.

Ensuite, sans questionner leur qualité, aucun programme ne ressort particulièrement, ne s'impose comme une référence. Nous le constatons d'autant plus par l'absence de près ou de loin d'une formation ayant trait à l'immatériel dans le classement Eduniversal (ex-SMBG) ². L'immatériel n'apparaissant nulle part, cela signifie que personne n'a été capable ou ne s'est soucié de le faire référencer. Nous y voyons une lacune considérable en matière de notoriété et de retombées. La connaissance des formations actuelles ou futures sur l'immatériel par de potentiels étudiants en est alors freinée.

D'autre part, nous constatons que les formations sont pour un grand nombre d'entre elles, associées à un enseignement sur le Management. Cela est certes une constatation mais converge dans une certaine mesure avec les recommandations issues de nos interviews de viser des professionnels ayant des responsabilités de management (Directrices/Directeurs).

Enfin, les formations sont majoritairement universitaires et sont davantage tournées vers la formation initiale que vers la formation continue.

Rappelons qu'un des messages clés des interviews est qu'il y a beaucoup à faire au niveau de la formation continue dans les entreprises. Ainsi l'Observatoire de l'Immatériel a un créneau de positionnement et de développement.

Notons par ailleurs que la formation DFCG « Mesurer, évaluer et valoriser le capital immatériel - Passer de l'évaluation extra-financière à la valorisation » fait partie des 32 programmes étudiés. Toutefois, nous ne l'avons pas retenue dans nos 6 formations du fait de sa durée (2 jours) qui ne permet pas selon nous et en considérant les 6 formations ciblées, l'approfondissement nécessaire à ce sujet.

² Rappelons que Eduniversal référence des secteurs porteurs d'éducation (niveau Master en général), de type aussi divers que des spécialités (marketing, finance ...), des secteurs (santé, sport ...). Et à l'intérieur Eduniversal classe les meilleures formations (même si le classement est sujet à caution).

De même, la formation SFAF « Mieux appréhender la valeur de l'entreprise grâce à l'Immatériel » n'est pas ressortie dans nos recherches Internet. Celle en ligne actuellement semble postérieure à la période de notre étude (programmée pour le 18.12.2018), ce qui peut expliquer son absence de notre benchmark. Sans compter le risque qu'elle soit déprogrammée in fine.

Enfin, nous soulignons l'absence d'informations disponibles pour de potentiels étudiants sur les formations européennes/internationales. Ceci les a donc de facto exclues de notre sélection. De plus, ce constat renforce notre stratégie de :

1. réaliser des tests avant de
2. développer des formations en France, puis lorsque ces dernières auront une dimension et une reconnaissance suffisantes,
3. développer des formations à l'international.

N'oublions pas que d'ici 2020-2022, le fond des formations internationales aura évolué, tout autant que leur format d'enseignement.

□ Benchmark des ouvrages sur l'immatériel

Introduction – Cadre méthodologique

Les informations collectées sur les ouvrages bibliographiques étudiés proviennent de recherches Internet.

Nous avons ciblé les ouvrages traitant de près ou de loin de l'immatériel, sans autre critère de sélection ou d'élimination.

Les ouvrages étudiés sont en grande majorité français.

Les requêtes ont porté sur les mots clés suivants en français et en anglais pour considérer des ouvrages aussi bien francophones qu'étrangers :

- création de valeur, capital immatériel, actifs immatériels, capital intangible, actif intangible [+capital intellectuel], performance globale, management intégré
- shared value, intangible capital, intangible asset, knowledge management

I. Data

De notre tableur de collecte et de classement des informations recueillies, nous tirons les statistiques suivantes :

- 33 ouvrages étudiés
- 12 articles étudiés
 - Sur 36 adhérents de l'Observatoire de l'Immatériel, 8 adhérents ont rédigé un ouvrage (dont 4 en solo et 4 à plusieurs mains)
- Sur 33 ouvrages :
 - 9 sont postérieurs à 2010
 - 7 ouvrages sont entièrement disponibles sur Internet
 - 24 sont disponibles à la vente
- 7 outils/critères d'évaluation des actifs immatériels listés → à creuser

2. Notre sélection d'ouvrages

Notre sélection s'est basée sur la présence des éléments suivants :

- présentation panoramique de l'immatériel
- approfondissement du sujet
- mises en perspectives
- réflexions applicables aux entreprises (livres 1 et 2)
ou
- une approche théorique et/ou pratique très complète (livres de 3 à 6)
→ la valeur ajoutée de ces ouvrages au regard des cibles de l'Observatoire de l'Immatériel

a. La force de l'immatériel, Pour transformer l'économie

Titre	La force de l'immatériel, Pour transformer l'économie
Auteur	HABIB, Laurent
Date de parution	2012
Résumé	Laurent Habib propose de changer le regard que nous portons sur notre économie en prenant en compte le caractère profondément structurel de sa mutation et les nouvelles opportunités de développement qu'elle ouvre. A travers le décryptage des mécanismes de « l'économie de l'immatériel », il souligne l'importance déterminante qu'occupent désormais les « actifs immatériels » - les idées, les marques, les savoirs, les brevets, les systèmes d'organisation, la culture, les talents... - dans les entreprises.
Cibles	Tout public
Disponibilité	Livre disponible à la vente
Valeur ajoutée que nous identifions	Cet ouvrage donne des indications sur les chemins à suivre par les entreprises et les pouvoirs publics pour puiser des sources d'inspiration et de richesses

g. Les immatériels actifs, Le nouveau modèle de croissance

Titre	Les immatériels actifs, Le nouveau modèle de croissance
Auteur	BACULARD, Hervé & JULIA, Jérôme
Date de parution	2011
Résumé	Faire de l'immatériel un facteur majeur de la compétitivité des entreprises (...)
Cibles	Entreprises
Disponibilité	Livre disponible à la vente
Valeur ajoutée que nous identifions	Application aux entreprises

h. Capital immatériel et performance dans l'entreprise

Titre	Capital immatériel et performance dans l'entreprise
Auteur	ESCAFFRE, Lionel et NGOBO, Paul
Date de parution	2008
Résumé	Le développement des technologies de l'information et le rôle accru des activités de service ont profondément bouleversé les bases de l'évaluation

	de la performance des entreprises. L'immatériel est devenu, par ailleurs, un élément reconnu dans les processus d'évaluation des entreprises. Certaines organisations professionnelles, cabinets de conseil et universitaires proposent différentes définitions et classifications du capital immatériel. Ces définitions et classements bien que dominées par des considérations comptables et financières sont aussi applicables à d'autres disciplines. Le Marketing, la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information, la finance, la comptabilité et la stratégie font appel à des concepts associés au capital humain, organisationnel et relationnel. L'ouvrage est un recueil d'articles destiné à présenter un panorama de recherches transversales relatives aux liens implicites entre l'immatériel et la performance d'une entreprise. La confrontation systématique de ces recherches avec des analyses terrains issues de la pratique confère à ces contributions un éclairage non négligeable pour le chercheur, l'enseignant, l'étudiant, mais aussi pour le chef d'entreprise dont les préoccupations stratégiques doivent le conduire à développer une gestion performante de son capital immatériel.
Cibles	Entreprises
Disponibilité	Livre disponible à la vente (version papier)
Valeur ajoutée que nous identifions	Panorama de recherches transversales Lien entre immatériel et performance d'une entreprise

i. L'économie de l'immatériel, la croissance de demain ; Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel

Titre	L'économie de l'immatériel, la croissance de demain Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel
Auteur	LÉVY, Maurice & JOUYET Jean-Pierre
Date de parution	2006
Résumé	Examen de 3 questions essentielles : - Concurrence, monopole et rente dans l'économie de l'immatériel - Création de valeur et circuits de financement - Contours et valorisation du patrimoine public immatériel Il convient de : - Changer de réflexes : ne plus protéger l'existant, ne plus favoriser uniquement les situations acquises, ne plus se focaliser uniquement sur les grandes entreprises en place, valoriser l'ensemble des actifs immatériels publics (brevets, licences, marques culturelles, savoir-faire des acteurs publics...) - Changer d'échelle : appréhender l'immatériel sur un plan européen ou international (ex : marques, fiscalité, protection des idées) - Changer de modèle
Cibles	Entreprises ; Monde de l'entreprise

Disponibilité	En ligne
Valeur ajoutée que nous identifions	Mise en lumière des problématiques relative à l'immatériel

j. Capital Immatériel, connaissance et performance

Titre	Capital Immatériel, connaissance et performance
Auteur	BOUNFOUR, Ahmed (sous la dir.)
Date de parution	2006
Résumé	L'immatériel est omniprésent dans les systèmes socio-économiques. On pense d'emblée aux droits de la propriété intellectuelle (brevets, dessins et modèles, marques...) mais l'immatériel, c'est aussi des processus organisationnels, les systèmes d'information, la réputation, les actifs relationnels, la connaissance présente dans chacun des cerveaux des collaborateurs. C'est dire la difficulté de valorisation, d'autant plus que les ressources immatérielles ne créent de valeur que combinées à d'autres. Notre vision du modèle de création de valeur doit donc être fondamentalement remaniée.
Cibles	Entreprises ; Monde de l'entreprise
Disponibilité	Livre disponible à la vente (version papier)
Valeur ajoutée que nous identifions	Ouvrage complet sur l'immatériel

k. Immatériel, nouveaux concepts

Titre	Immatériel, nouveaux concepts
Auteur	DE BANDT, Jacques & GOURDET, Geneviève
Date de parution	2001
Résumé	On sent bien que, dans les transformations en cours de nos sociétés et de nos économies, les mots et termes les plus usités se déplacent du matériel vers l'immatériel. Autrefois, on parlait surtout d'industries, de transformations énergétiques de diverses matières, de biens et équipements, de propriété physique, de transport, de circulation des personnes et des biens... Aujourd'hui, on entend de plus en plus parler d'informations, de connaissances, de compétences, d'activités informationnelles, de processus d'apprentissage, de logiciels et systèmes experts... Le commun dénominateur de tous ces termes est leur dimension

	immatérielle. Pour arriver à appréhender ces réalités nouvelles et pouvoir en analyser les implications du point de vue du fonctionnement de nos sociétés et de nos économies, on a besoin de forger de nouveaux concepts. C'est ce que s'efforce de faire cet ouvrage, à partir de la coopération de juristes et d'économistes.
Cibles	Entreprises ; Monde de l'entreprise
Disponibilité	Livre disponible à la vente (version papier)
Valeur ajoutée que nous identifions	Introduction à l'immatériel et aux thématiques que ce concept recouvre

Conclusion du benchmark sur les ouvrages et perspectives

Ce benchmark nous apprend que les ouvrages recensés sont majoritairement antérieurs à 2010 et que les publications se sont faites à titre individuel par les auteurs. Signalons également qu'aucun éditeur n'a composé une série éditoriale (= une collection) centrée sur l'immatériel.

Eclairage :

La publication de collections thématiques

L'éditeur Ellipses publie des collections classiques, appelées matières. Quand ils voient une tendance émerger, ils cherchent à contacter un certain nombre d'auteur pour constituer une collection sur la thématique spécifique.

Par exemple, depuis 2010 Ellipses a contacté les auteurs « référents » concernant le Développement Durable en France pour identifier ceux qui seraient susceptibles de publier régulièrement, soit directement, soit par le biais de thèses d'étudiants réécrites sous un format publiables.

L'Observatoire de l'Immatériel peut avoir un rôle auprès d'éditeurs de ce type pour fédérer et amplifier par ricochet la connaissance de l'immatériel. Par la même, les experts y gagneront en visibilité. Nous proposons de rassembler les communautés autour de chaque expert pour créer une communauté beaucoup plus large autour de la publication d'une collection dédiée à l'immatériel. La communauté enrichit le nombre de publications et inversement. D'ailleurs la communauté augmentée constitue une base d'acheteurs qui sera un argument auprès de l'éditeur.

De la même façon il est à noter que des Ecoles (HEC, ESSEC, Groupe IONIS³,...) proposent généralement à leurs professeurs ou intervenants de publier (sous des formats différents) « via l'école » des ouvrages de théorie, de réflexion, d'application pratique, ...

Il faut garder en mémoire que l'évaluation des Grandes Ecoles et des Universités dans les classements mondiaux tient compte du nombre de publications de toutes formes. La stratégie de rapprochement entre Polytechnique et d'HEC pour augmenter le nombre de publications en découle tout particulièrement.

Ainsi l'Observatoire de l'Immatériel pourrait ainsi comptabiliser les publications de ses experts de manière autonome ou en tant que contributeur au nombre de publication d'une Ecole partenaire.

Sujet d'actualité :

Le Vatican avec l'approbation du Pape publie (mai 2018) *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones - Considérations pour un discernement éthique sur certains aspects du système économique et financier*.

Il rassemble des experts du Vatican, hors Vatican et financiers. Qui veulent remettre au sein du débat l'éthique et l'immatériel.

³ Groupe privé : Créé en 1980 par Marc Sellam, IONIS Education Group est aujourd'hui le premier groupe de l'enseignement supérieur privé en France. 24 écoles et entités* rassemblent dans 14 villes de France près de 27 000 étudiants en commerce, marketing et communication, gestion, finance, informatique, numérique, aéronautique, énergie, transport, biotechnologie et création... Le Groupe IONIS s'est donné pour vocation de former la Nouvelle Intelligence des Entreprises d'aujourd'hui et de demain. <http://www.ionis-group.com/index.aspx>

□ Benchmark des observatoires

I. Centre français des fondations

<http://www.centre-francais-fondations.org/>

a. Présentation

Attaché à l'Organisme de formation : <http://www.reihoo.com/fr/index.html>

A Paris

Thème :

Secteur philanthropique, dynamique, innovant et reconnu > engagé au service des causes d'intérêt général

Date de création :

Mars 2002 à l'initiative de 7 Fondations françaises

En 2011 il devient le CFF

Vision :

Rassembler tous les fonds et fondations et porter leur diversité > Valeur économique et sociale

Missions :

- Promouvoir et développer l'initiative philanthropique
- Promouvoir et développer les fondations et fonds en France

Valeurs :

- Ouverture, innovation, transparence, intégrité
- Échanges et actions collaboratives
- Valorisation de la diversité (statuts fondateurs missions actions) au service de tous, pour son utilité sociale

Actions :

- Constituer un réseau d'expertise : animation d'une plateforme d'échanges et de mise en commun d'expériences > réunions, conférences, ateliers, visites d'études
- Développer l'information : constitution de fonds documentaires, réalisation d'enquêtes/études/répertoires
- Accompagner la création et le développement des fondations et fonds : conseils
- Représenter les intérêts communs des fondations et fonds auprès des : pouvoirs publics, institutions nationales/européennes/internationales = porte-parole

Publications :

Questions de fonds (mensuelle) <http://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/publications-du-centre>

Événements :

- Colloque “pour une citoyenneté engagée” 11 janvier 2018 au Comptoir général Paris 13h-17h30
- Colloque “l’intérêt général, dès aujourd’hui l’affaire de tous, réflexion collective pour agir” au CESE 9h30-17h
- Journée européenne des fondations le 1er octobre

Formations :

Séminaires de 2 jours

b. Analyse

Le Centre Français des Fondations est désormais le soutien incontournable pour le développement du mécénat en France.

Le CFF est reconnu autant par les fondations qu’il fédère, que par les entreprises pour lesquelles il est le référent.

Le CFF est basé à Paris et se déplace tout le temps dans les centres de formation de province.

c. Questionnement pour l’Observatoire de l’Immatériel

L’efficacité du CFF repose sur la complémentarité et la régularité de ses actions :

colloques / publications / lobbying / plateforme d’expertise / formations

Comment l’Observatoire de l’Immatériel peut acquérir ce fonctionnement ?

d. Innovations intéressantes pour l’Observatoire de l’Immatériel

Le CCF est lui-même un Institut de formation.

Le CCF utilise le réseau d’expertise sous la forme d’une plateforme.

La puissance de leur réseau leur permet de faire du lobbying.

2. Observatoire des inégalités

<https://www.inegalites.fr/>

a. Présentation

Avec son propre Organisme de formation

A Tours

Thème :

Tous les thèmes d'inégalités : revenus, éducation, emploi, catégories sociales, hommes femmes, générations, français étrangers...

Mais aussi : lien social, conditions de vie, territoires...

Date de création :

2003 Organisme privé indépendant

Vision :

Les inégalités sont une menace pour la démocratie > Obliger les institutions à améliorer leurs pratiques de collecte et diffusion des données

Les logiques productrices d'inégalités se transforment constamment > Étudier la façon dont les inégalités économiques, culturelles, symboliques se conjuguent

Missions :

- Dresser un état des lieux des inégalités, en France, en Europe et dans le monde
- Proposer les clés de compréhension
- Informer le public le plus large possible > l'information contribue à réduire les inégalités
- Contribuer à éclairer les choix publics

Valeurs :

- L'exacerbation de l'idée de compétition, de concurrence, du « chacun pour soi » est aussi un des éléments qui nuit au bien-être des individus > La coopération, le partage, le désintéressement, la solidarité contribuent au fonctionnement harmonieux d'une société (notamment par la qualité du lien social) au-delà de son caractère égalitaire

Actions :

- Référence francophone en matière d'information et d'analyse
- Ouvrages vendus en ligne

Publications :

Payantes : <https://www.inegalites.fr/Rapport-sur-les-inegalites-en-France-edition-2017>

<https://www.inegalites.fr/Que-faire-contre-les-inegalites-30-experts-s-engagent-un-ouvrage-pour-agir>

Événements :

- Sensibilisation de la jeunesse et concours http://jeunes.inegalites.fr/spip.php?page=espacejeune_sommaire

Formations :

- Formation "Comprendre les inégalités" 6 février 2018 Tours 9h15-17h45
- Formation "Observer les inégalités territoriales" 7 juin Paris 7e
- Formation "La jeunesse face aux inégalités" 20 novembre Paris 7e

Slogan de l'Observatoire des Inégalités : "Contre les inégalités, l'information est une arme"

L'Observatoire de l'Immatériel "ouvert à tous ceux qui sont convaincus de l'importance du capital immatériel sur la performance économique et la compétitivité des organisations".

L'objectif commun est d'améliorer le climat social.

b. Analyse

L'action de l'Observatoire des Inégalités est très complète :

- formations très complètes et variées qui permettent une information pointue
- sensibilisation à la jeunesse par un concours

c. Questionnement pour l'Observatoire de l'Immatériel

- À quel niveau intègre-t-on la jeunesse dans le développement de l'immatériel et quels sont les bénéfices de chaque partie prenante dans cette concertation ?
- Doit-on impliquer le public ?
- Le rôle de l'Observatoire de l'Immatériel dans la francophonie

d. Innovations intéressantes pour l'Observatoire de l'Immatériel

Envisager la formation mobile de bonnes pratiques.

Formations très concrètes qui permettent une mise en application immédiate des nouveautés pour l'entreprise.

Garder l'idée de globalité qui permet de traiter toutes les notions de l'immatériel de façon complémentaire.

3. Observatoire des territoires

<http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/node>

a. Présentation

Sans organisme de formation

Thème :

- Portraits de la France, vers un baromètre au service de la cohésion des territoires

Date de création :

2004 créé par décret et placé auprès du ministre en charge de l'aménagement du territoire (décret n° 2004-967 du 7 septembre 2004).

Renouvelé en 2011 pour une durée de 6 ans (décret n°2011-887 du 26 juillet 2011).

Vision :

- Donner des clés pour comprendre les territoires et construire leur développement

Missions :

- Lieu d'information aux dynamiques et aux inégalités territoriales ainsi qu'aux politiques de l'aménagement et du développement des territoires > Mutualisation des connaissances
- Lieu d'échanges d'expériences entre État et collectivités > favoriser l'harmonisation des méthodes d'observation/analyse, créer les conditions de diagnostics partagés sur l'état des territoires
- Lieu d'innovation/expertise > Programme d'études/recherches, Élaboration des cadres conceptuels/outils de comparaisons entre territoires

Valeurs :

- Équipe pluridisciplinaire (géographes et statisticiens)
- Animé par le Commissariat général à l'égalité des territoires
- Destiné aux acteurs de l'aménagement/élus/citoyens
- À l'échelle européenne et internationale

Actions :

- Référence francophone en matière d'information et d'analyse
- Ouvrages vendus en ligne

Publications :

- Kits d'indicateurs rassemblés par thématique ou par type de territoire pour synthétiser l'information
- Rapports et fiches d'analyse
- Rapport de l'Observatoire des territoires "Emploi et territoires", remis au ministre l'Aménagement du territoire, de la Ruralité et des Collectivités territoriales le 13 décembre 2016

b. Analyse

La démarche de l'Observatoire des territoires vient de l'État.

Ouvrages vendus en ligne.

Développement de programmes d'étude et de recherche.

c. Questionnement pour l'Observatoire de l'Immatériel

Comment se positionner pour être LE référent de l'immatériel ?

d. Innovations intéressantes pour l'Observatoire de l'Immatériel

- L'Observatoire de l'Immatériel pourrait envisager la centralisation et la diffusion pour le grand public.
- L'Observatoire de l'Immatériel pourrait regrouper de nombreux autres sites partenaires au sein de l'Observatoire de l'Immatériel.

4. Hub d'innovation : Engage Lead Positive Change

<http://engage.world/mag/projects/lespace-des-possibles>

a. Présentation

Avec ENGAGE University, Institut de formation

Thème :

- Les transformations sociétales

Date de création :

2015

Vision :

- Permettre aux acteurs de la société civile de devenir leaders du changement
- La clé de notre devenir commun réside dans l'engagement citoyen et la participation active de la société civile dans les évolutions du monde à venir

Missions :

- Comprendre les transformations en cours > savoir pourquoi et comment agir
- Se relier à ce qui dépasse notre propre personne et nos intérêts individuels > entreprendre quelque chose de plus grand que soi et de contribuer à agir dans l'intérêt de la société
- Se recentrer sur la question du sens de nos actions, de la place de l'humain > progrès au service du bien commun

Valeurs :

- L'apprentissage et l'action collective : pour apprendre les uns des autres et collaborer
- Apprendre à développer sa vision et sa capacité d'actions
- Mener ou participer à des projets qui font sens pour la société
- Communauté interdisciplinaire et internationale de 4.000 membres actifs (salariés, innovateurs sociaux, chercheurs, artistes, entrepreneurs, enseignants, tout citoyen motivé)

Actions :

- Référence francophone en matière d'information et d'analyse
- Ouvrages vendus en ligne

Formations :

- Formations courtes 2j
- Formations longues 5-10j
- Formations sur-mesure

Événements :

- “ENGAGE Days” : 2 fois par an, 3 jours de conférences/ateliers/création pour construire le monde de demain, sur invitation, dans un lieu inspirant et communautaire (The Camp à Aix-en-Provence)
- conférences mensuelles : rencontres ouvertes pour découvrir et décrypter ensemble un enjeu clé de société
- Ateliers d’intelligence collective “Engage Camps / Engage Corporate”

Publications :

- Magazine online : <http://engage.world/time-to-engage>

b. Analyse

Engage offre des formations complètes, et des formats différents, mais ne sera pas une école.
4000 membres actifs de tous types en 2 ans !

c. Questionnement pour l’Observatoire de l’Immatériel

Contrairement à une formulation “école”, l’organisme a choisi un système de formations souple.

- Comment l’Observatoire de l’Immatériel peut-on entraîner les jeunes/étudiants/startup/reconversions dans des modèles de formation ?
- mais aussi Comment motiver les personnes sceptiques ?

d. Innovations intéressantes pour l’Observatoire de l’Immatériel

- Proposer des formats de formations qui fassent envie + qui soient simples d’utilisation
- Engager un mouvement citoyen autour/pour l’immatériel puis exporter le modèle français à l’international

5. Observatoire Social International

<http://www.observatoire-social-international.com/>

a. Présentation

Sans organisme de formation

Thème :

- Laboratoire d'initiatives/d'innovation sociale
- sur les grands enjeux économiques et sociaux
- pour entreprises/Société

Date de création :

2000

Vision :

- Par plusieurs partenaires réunis autour du groupe ENGIE, dans le cadre du Pacte Mondial de l'ONU
- Approche internationale : en Europe, au Maroc, en Côte d'Ivoire, au Chili, au Brésil et en Chine
- Réunit entreprises, organisations syndicales et professionnelles, universités, partenaires institutionnels...

Missions :

- Mondialisation : renforcer la dimension sociale du développement durable / promouvoir l'exercice de la responsabilité sociale d'entreprise

Valeurs : (Groupes de travail sur)

- le bien-être au travail et le droit universel à la santé
- les enjeux de gouvernance des entreprises
- le développement du capital humain
- l'évolution du rôle et des missions des managers
- les finances sociales dans la mondialisation

Actions :

- "Rendez-vous de l'O.S.I." sur les grands problèmes de société, autour de personnalités du monde de l'entreprise, du syndicalisme, des institutions internationales, du monde politique ou intellectuel
- Petits déjeuners sur les questions d'actualité
- Symposium internationaux, avec la participation de personnalités internationales

Publications :

- Lettre de l'OSI

<http://www.observatoire-social-international.com/wp-content/uploads/003/2016/07/osi-cahier-sante-n4-juin-16.pdf>

Politique ??? A initié 2 engagements :

- Le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie (2003)
- Le droit à la santé et au bien-être au travail (2010)

b. Analyse

A réussi à se positionner au niveau international

A inclus les syndicats et les entreprises.

Développement du capital humain.

c. Questionnement pour l'Observatoire de l'Immatériel

- L'Observatoire de l'Immatériel doit-il se tourner vers tous les autres partenaires : les syndicats, les actionnaires, le monde de l'ESS... ?
- Comment être le référent du Capital humain ?
- Les études prouvent que le climat social, élément du capital humain immatériel, est en corrélation avec la croissance de l'entreprise et sa rentabilité

d. Innovations intéressantes pour l'Observatoire de l'Immatériel

Le Bien-être (pas seulement au travail) est la question centrale des transitions.

Il est important d'impliquer toutes les parties prenantes pour effet de levier et pérennité des actions.

Il semble que les consciences soient soudainement en éveil toutes ensemble : par conséquent serait-ce LE moment de passer à l'action très vite et de toucher le plus large public ?

6. Chaire européenne de l'Immatériel

<http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/>

a. Présentation

Avec l'Université Paris-Sud 11

Le Professeur Ahmed Bounfour, titulaire de la Chaire

Thème :

Management de l'immatériel

Date de création :

2008

Vision :

- Partenariat université / établissements publics / entreprises privées = répondre aux préoccupations économiques
- en partenariat avec Bouygues Telecom, le CIGREF, la Fondation d'entreprise EADS, l'INPI, l'OCDE, l'Office Européen des Brevets et la Banque Mondiale.
- L'immatériel appelle à une transformation profonde des modes de pensée et d'action des managers et des décideurs publics.
- La problématique de l'immatériel ne peut être considérée sérieusement sans tenir compte des modes organisationnels sous-jacents au nouveau capitalisme.

Missions :

Contribuer à la mutualisation des connaissances et au développement des capacités de recherche par la création d'un espace international d'échange, de formation et de recherche

Actions :

- "Conférence mondiale sur le capital immatériel des communautés" co-organisé avec la Banque Mondiale depuis 2005
- La 13ème édition de la conférence internationale sur le capital immatériel, co-organisée par l'UNESCO à travers son programme Information pour tous (PIPT) et l'Université Paris-Sud
- Le consortium doctoral international a été lancé en liaison avec la conférence mondiale : IC for Communities depuis 2008
- Ateliers tels que "Knowledge markets, knowledge Flows"
- Nombreuses conférences internationales "Table ronde franco-allemande : Vers un agenda commun de l'immatériel"

Publications :

Lettre de l'OSI

<http://www.observatoire-social-international.com/wp-content/uploads/003/2016/07/osi-cahier-sante-n4-juin-16.pdf>

Politique ??? A initié 2 engagements :

- Le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie (2003)
- Le droit à la santé et au bien-être au travail (2010)

La Chaire a créé le 1er Master 2 dédié au Management du Capital Immatériel (CI).

- Recherche et Travaux pratiques
 - Mettre en évidence l'importance de l'investissement immatériel comme source de création de valeur dans les organisations (entreprises, clusters, territoires, communautés)
 - Développer une approche multidisciplinaire du capital immatériel (droit, économie, gestion)
 - Développer des compétences en évaluation et pilotage des actifs immatériels et des business models associés
 - Développement des compétences dans l'analyse et l'évaluation d'actifs spécifiques (actifs de propriété intellectuelle, actifs numériques, actifs organisationnels)
 - Evaluer l'état des pratiques et des normes en Europe et sur le plan international (comptabilisation, reporting, licensing, évaluation, calcul de prix de transfert)
- Cours aux entreprises
 - le pilotage et la valorisation des actifs de systèmes d'information
 - le pilotage et la valorisation des actifs organisationnels
 - le pilotage et la valorisation des actifs relationnels (capital client en particulier)
 - le design de systèmes d'incitation à la création et à la diffusion de connaissances, notamment d'experts (autour du modèle du « Hau-Ba »)
 - le pilotage et la valorisation des actifs de propriété industrielle (brevets, marques en particulier)

b. Analyse

A réussi à se positionner au niveau international.

A inclus les institutions.

La Chaire est positionnée auprès des universitaires et de la Recherche.

Il y a aussi la Chaire Responsabilité globale et Capital immatériel, qui dépend de l'IAE

c. Questionnement pour l'Observatoire de l'Immatériel

- L'Observatoire de l'Immatériel doit-il se positionner différemment de la Chaire ?
- L'Observatoire de l'Immatériel doit-il se tourner vers tous les autres partenaires

d. Innovations intéressantes pour l'Observatoire de l'Immatériel

L'Immatériel implique une transformation des modes de pensée et d'action.

Il est important d'impliquer toutes les parties prenantes.

Pour Ahmed Bounfour, la question de l'immatériel doit être pensée dans une perspective systémique. Le rapprochement avec la Chaire d'Edgar Morin peut être complémentaire.

<http://chaire-edgar-morin-complexite.essec.edu/>

Conclusion du benchmark sur les observatoires

Les observatoires que nous avons sélectionnés qui fonctionnent, sont actifs et sont devenus des références auprès des autorités, des entreprises et des publics concernés (comme le grand public).

Un observatoire qui fonctionne bien, c'est :

- La fédération du secteur et la création d'une communauté
- La capacité à mobiliser à des instants donnés (physiquement et/ou en lobbying)
- La capacité à diffuser au grand public
- Un mode de communication complet (baromètre, colloque, newsletter, blog, etc...)

Eclairage :

Train du climat

Il s'est par 3 personnes dont (Catherine Jeandel (femme scientifique de l'année), Serge Planton (GIEC et météorologue) sur le constat que sensibiliser le grand public aux problématiques du changement climatique était à la fois une nécessité pour le GP mais aussi un moyen de pression sur les élus et les entreprises.

A partir d'un concept bien défini (= transmission de connaissances sur le CC) a été trouvé un partenaire (= la SNCF) a été aidé par l'Etat (subventions), se sont greffés des partenaires privés et a permis une diffusion sur la France, que la Maroc a copié pour la COP 22.

□ Benchmark des pédagogies

I. Pédagogies des grandes écoles

a. Analyse

Cours magistraux, assimilés aux conférences :

Méthode pédagogique qui consiste à enseigner en exposant les objets d'apprentissage devant un groupe d'apprenants.

TP ou travaux pratiques :

Enseignement fondé sur l'apprentissage pratique, avec la réalisation d'expériences qui viennent compléter les connaissances des cours théoriques, les travaux pratiques nécessitent souvent un matériel spécifique.

Apprentissage par projet :

Une nouvelle méthode d'enseignement qui permet à l'élève d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires, au travers d'un processus de construction en situation, avec beaucoup d'autonomie et de travail en groupe.

Étude de cas :

Méthodologie employée pour étudier quelque chose de spécifique dans un phénomène complexe, le cas est compris comme un système intégré et en fonctionnement, étude de ce qui a déjà fonctionné.

Problem based learning :

Comprendre où chercher la réponse ; apprentissage par résolutions de problèmes ; les apprenants, regroupés par équipes, travaillent ensemble à résoudre un problème généralement proposé par l'enseignant ; problème pour lequel ils n'ont reçu aucune formation particulière, de façon à acquérir des apprentissages de contenu et de savoir-faire, à découvrir des notions nouvelles de façon active.

Stages :

Les départements et les laboratoires des grandes écoles ont une tradition de collaboration avec les entreprises.

Bootcamp :

3 jours ou 33 heures, dans des tentes, méthode inspirée de l'entraînement intensif des jeunes soldats américains les boots, en peer learning HEC-ESSEC avec 42-Epitech ; le double objectif est de comprendre que l'école de management est un bon endroit pour entreprendre et d'acquérir les compétences pour amorcer son projet et encadrer les métiers digitaux.

HEC Stand Up :

Formation à l'attention des femmes entrepreneures sociales qui n'ont pas fait HEC ; une semaine de cours sur la création d'entreprise et un suivi personnalisé ; possibilité de postuler à l'incubateur HEC.

Incubateur :

Chaque Grande École a son incubateur.

Formation continue :

Chaque Grande École a ses programmes de formation continue, basés sur les professeurs de l'école, des programmes personnalisés autour de compétences pointues, généralement transmises par l'équipe de professeurs.

b. Questionnements pour l'Observatoire de l'Immatériel

Cours magistraux :

De plus en plus distanciés de la façon d'apprendre des étudiants. Temps d'attention de plus en plus court d'un auditoire habitué à zapper, la durée des cours se raccourcit en raison de la baisse des budgets.

Travaux pratiques :

Les neurosciences prouvent l'efficacité de cet apprentissage fondé sur l'expérimentation et l'échange.

Apprentissage par projet :

Une nouvelle méthode d'enseignement qui permet à l'élève d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires, l'enseignant-tuteur structure les acquis.

Étude de cas :

Le cas échappe à une vue purement disciplinaire ; ancré dans la pratique, il décloisonne les champs de connaissances et permet de les articuler les uns avec les autres.

HEC Stand Up :

Comment enseigner à ceux qui ont des bases différentes.

c. À retenir pour l'Observatoire de l'Immatériel

Apprentissage par projet :

S'inspire du travail en mode projet au sein des entreprises, les élèves deviennent véritablement acteurs de leur propre formation, processus de construction en situation, avec beaucoup d'autonomie et de travail en groupe.

Étude de cas :

Méthode agile qui permet de pivoter facilement en fonction des résultats, ce que recherchent les entreprises. L'étude de cas classique est intéressante mais commence à être dépassée.

Le **Bootcamp** HEC-École 42 est devenu une évidence. Un élève sur trois en école de commerce souhaite devenir entrepreneur / les qualités d'entrepreneur sont recherchées par les entreprises.

Les **MOOC** sont de plus en plus dispensés.

L'interaction entre différents publics et autour de différents thèmes est privilégiée, dans les Incubateurs ou dans le programme HEC Stand Up.

L'immersion dans les entreprises et dans différentes cultures est très porteuse.

Formation continue, deux pistes principales peuvent être retenues :

- Un programme "agile" basé sur un petit nombre de jours et différents modules proposés par différents professeurs.
- La constitution d'un vrai cursus EMBA qui prend de 12 à 18 mois.

La notion de mentoring peut être développée dans l'un ou l'autre des cas.

2. Universités et pédagogies nouvelles

a. Analyse

L'Université essaie de s'adapter à chaque public et de marquer sa différence.

La formation continue universitaire :

Propose une offre variée de dispositifs qui permettent de faciliter le retour en formation pour un large public. Dans un environnement très fluctuant et évolutif, l'université doit favoriser le développement de la formation tout au long de la vie : une offre de formation continue au plus près des besoins des publics adultes et des partenaires du monde socio-économique.

La classe inversée :

Donner le cours à apprendre avant la séance, pour approfondir le sujet en classe et répondre aux questions ; les étudiants sont actifs et s'approprient mieux le cours.

Des amphithéâtres connectés et interactifs, avec des boîtiers électroniques :

Faire réfléchir les étudiants en groupes sur des questions précises avec **pitch de restitution** d'un rapporteur par groupe.

TD ou travaux dirigés :

Ils sont essentiels pour permettre de comprendre et d'approfondir le cours et se préparent à l'avance.

Le FabLab :

Atelier ouvert et collaboratif, pour bidouiller et expérimenter par soi-même, pour réaliser des prototypes ou mener ses propres projets.

Le Learning Lab :

Espace plus ouvert qu'une salle de TD, et modulable en fonction des apprentissages.

La salle de téléprésence immersive, avec des outils de partage de documents en direct et interfaces tactiles, avec une sonorisation spatialisée et des images haute définition :

Suivre le cours d'un enseignant situé dans une ville différente, en ayant l'impression d'être avec lui.

Twitter en cours :

Mutualise les prises de notes sur un # commun, pose les questions en direct lors du cours

La réalité virtuelle (ou multimédia immersif ou réalité simulée par ordinateur) avec casque de réalité virtuelle :

Technologie informatique qui simule la présence physique d'un utilisateur dans un environnement artificiellement généré par des logiciels, environnement avec lequel l'utilisateur peut interagir. La réalité virtuelle reproduit donc artificiellement une expérience sensorielle, qui peut inclure la vue, le toucher, l'ouïe et l'odorat.

Exemples : Virtualiteach chez Clarte et son dispositif “V-Station 3D immersive” / visite de campus virtuelle etc

Le robot de téléprésence :

Permet aux élèves hospitalisés de suivre leur scolarité “comme s’ils y étaient en personne”.

Le serious game :

Pour apprendre en jouant

Exemple : reproduire les entretiens d’embauche

Centres de simulation informatique avec matériel haut de gamme :

Pour s’entraîner avant d’exécuter les gestes dans la vraie vie

Exemples en médecine : intuber, opérer, exercer des gestes

b. Questionnements pour l’Observatoire de l’Immatériel

La formation continue universitaire :

L’acquisition de qualifications nouvelles, le besoin de reconversion, la valorisation d’expériences professionnelles sont des préoccupations qui concernent aussi bien les particuliers que les entreprises et les organismes.

Les délais de constitution d’un programme et encore plus d’un Master, sont généralement longs, beaucoup plus que dans une grande école.

Le **FabLab** décroïsonne les enseignements et rend créatif et le **Learning Lab** favorise le développement de pédagogies alternatives.

c. À retenir pour l’Observatoire de l’Immatériel

La salle de téléprésence immersive :

- relie les participants de plusieurs établissements
- permet de faire cours à plusieurs pays ou plusieurs publics simultanément
- fédère et fidélise les publics en grand nombre autour d’un sujet commun,
- visibilité et impact forts

Le serious game : contextualise l’enseignement théorique avec un cas concret

La nécessité d’être concret est soulignée par de nombreuses personnes interviewées.

d. Process intéressants

Sciences Po = Projet opérationnel collectif

Objectif du groupe :

Remplir la mission qui lui a été confiée, guidé par le partenaire

Descriptif :

Module pédagogique optionnel ouvert aux étudiants de première année de Master.

Répartis en équipe de trois à six, les élèves réalisent, d'octobre à mai, à raison en moyenne de deux à trois heures de travail hebdomadaire, un projet proposé par une institution publique, une entreprise ou une association.

Le tuteur guide, soutient et appuie l'équipe sans toutefois se substituer à la responsabilité des étudiants. Il assure un encadrement méthodologique et apporte, en tant qu'expert, conseil et caution scientifique. Tout en laissant au groupe la liberté de déterminer ses modalités de travail, il intervient dans toutes les phases du projet, du lancement à la validation.

Fondé sur une expérience originale et professionnalisante.

L'engagement du partenaire et son suivi, tout au long de la mission, sont fondamentaux pour la réussite du projet.

Bénéfices :

Exigences académiques et professionnelles.

Connaissance individuelle poussée par des profils différents.

Vision globale et concrète de la conduite de projet.

Mission en lien avec le contenu de l'enseignement.

Mise en application des connaissances, capacité d'analyse, compétences méthodologiques.

Expérience de gestion de projet.

Comportements professionnels (responsabilisation, répartition des tâches, respect des échéances, reporting...).

Qualités valorisées dans le monde professionnel (esprit d'équipe, anticipation, autonomie, créativité, initiative, sens de l'organisation).

ENSTA Paris Tech = Projet opérationnel collectif

Objectif du groupe :

Etre actif durant tout le processus d'enseignement

Descriptif :

Mode d'apprentissage créé depuis 3 ans pour les étudiants, pour s'adapter à l'évolution des comportements.

Le module mêle toutes les formes d'apprentissage :

- le MOOC qui permet d'acquérir à son rythme et à distance un enseignement général avant d'arriver en classe.
- l'expérimentation en classe, qui permet de mettre en pratique les connaissances théoriques et de valider les informations.
- les 5 dernières minutes de cours sont consacrées à un quizz final avec un boîtier électronique, qui sert de contrôle continu des connaissances.

Fondé sur une base de connaissances approfondies

Testé sur l'instant et avec le professeur pour faire le tri d'information.

Bénéfices :

Cette formation suit le processus recommandé par les neurosciences cognitives.

On constate que le niveau général est en progression constante chaque année.

EDHEC = Certificat Digital Explora

<http://www.explorabyedhec.com/programme2>

Objectif du groupe :

Développer le projet durable d'une entreprise

Descriptif :

Optionnel et gratuit pour les étudiants de dernière année

Approche Test and learn

Depuis 2015

2 modalités différentes :

- 7 mois / 20 élèves sélectionnés, 5 équipes pour booster le projet "génératif" ou durable d'une organisation
- 4 mois / 20 élèves sélectionnés, 5 équipes pour booster le projet "génératif" ou durable d'une organisation

Intrapreneuriat avec les plus grandes entreprises.

Projet d'équipe avec l'aide de mentors (et non de professeurs).

Bénéfices :

Se lancer !

Agilité et flexibilité pour pivoter

Responsabilité Autonomie Engagement

Vision globale et concrète de la conduite de projet

Réaliser le projet de A à Z

Avoir un impact positif sur la société

Incubateur HEC

Objectif du groupe :

Intègre des HEC, des personnes ayant validé des MOOC, des Femmes entrepreneures sociales...

Mixité d'étudiants qui rentrent

Mixité de cultures : ingénieurs, étudiants d'école de commerce, etc.

Descriptif :

Situé à Station F

Au sein de l'écosystème French Tech ouvert à l'International

Bénéfices :

- Pédagogies variées
- Réunions inter start up
- Interventions de professeurs d'une expérience inégalée
- Mentoring
- Études de cas de chaque start up aidée en brainstorming par les autres
- Pitch à fréquence élevée pour s'entraîner et tester l'évolution régulière du projet
- Pédagogies interactives
- Ouverture à de nombreux réseaux

Abilways

<https://www.abilways.com/fr/carrieres/>

Présidente du directoire : Marie Ducastel

Descriptif :

Formation professionnelle

300 collaborateurs

Présent dans 5 pays (France, Belgique, Luxembourg, Espagne, Portugal)

La démarche RH :

- L'innovation,
- La conduite du changement,
- Le partage de la performance,
- L'accompagnement dans l'évolution des talents
- L'engagement dans une démarche de développement durable,
- Le renforcement de l'adhésion.

Bénéfices :

Comprendre la nature dynamique de votre environnement et de vos défis

Promouvoir une approche cohérente : « Think Global – Act Local »

Propose des formations très spécifiques et concrètes sur l'Immatériel

Grande fréquence de formations

La Web School Factory

<https://www.webschoolfactory.fr/>

La grande école du numérique

Directeur général : Anne Lalou-Schneider

Objectif du groupe :

Formation des métiers du web

Master "Management de l'innovation numérique"

Mastère "Management de l'innovation numérique"

- Carrefour entre étudiants et professionnels
- Théorie et pratique
- Savoir-faire et savoir-être
- Collaboratif et esprit d'entreprendre

Bénéfices :

- Accompagnement personnalisé
- Projets réels avec les entreprises
- Projets personnels

3. Les écoles alternatives

a. Analyse

Elles avaient avant, un ancrage différent. Elles se développent beaucoup ces dernières années.

Ecoles indépendantes :

Scolarisent 65 000 enfants, dans 1305 établissements.

605 écoles primaires et 563 collèges / lycées hors contrat, selon des chiffres du ministère de l'Education nationale.

- 122 nouveaux établissements en 2017
- 100 nouveaux établissements en 2016
- 67 nouveaux établissements en 2015
- 51 nouveaux établissements en 2014

Écoles Montessori :

170 établissements en France sur 20 000 adresses dans le monde, en particulier dans les pays nordiques et anglo-saxons

Principalement maternelle et primaire

- manipulation et expérimentation
- autonomie et confiance en soi

Écoles Steiner-Waldorf :

- apprentissage par les arts et aux travaux manuels
- intelligence émotive et sensorielle

Pédagogie Freinet :

6 collèges / lycées

- expression libre des enfants
- apprendre à lire, compter, parler en observant / expérimentant
- jeu et fantaisie

Écoles internationales (Council of international schools):

Enseignement bilingue, voire trilingue

Écoles confessionnelles :

194 écoles catholiques, 60 juives, 30 musulmanes, 27 protestantes

Écoles emblématiques :

- “La Lab School” de Pascale Haag, 250 chercheurs réunis pour créer une nouvelle pédagogie
- “Arborescences” d’Isabelle Combes à Nogent-sur-Marne depuis 2009, l’école des enfants précoces
- “Au domaine des possibles”, pédagogie active basée sur la coopération
- “L’école du Colibri”, projet pédagogique permettant aux enfants d’apprendre à vivre ensemble

- Le projet “**École verte**”, former une génération de citoyens du monde dans une durabilité écologique et dans un environnement pédagogique inspirant. Le programme d’apprentissage des services environnementaux aide à améliorer les résultats scolaires des élèves dans les matières scientifiques et techniques.
- Le **CLEPT** (Collège-lycée élitare pour tous) fait partie de l’Éducation nationale, depuis 16 ans

b. Questionnements pour l’Observatoire de l’Immatériel

La nécessité de sensibiliser dès le jeune âge, les enfants, au monde qui les entoure et au monde de l’entreprise :

- travail collectif et coopération
- rapprochement à la nature
- apprentissage d’un nouveau mode de gouvernance

L’efficacité de ces nouvelles méthodes pédagogiques est prouvée depuis des années.

c. À retenir pour l’Observatoire de l’Immatériel

Le mode coopératif des écoles.

L’apprentissage par le concret.

Le mixage des cultures.

4. Les pédagogies nouvelles

a. Analyse

Le gouvernement a pris conscience de la nécessité d'impulser des projets innovants avec de nouvelles méthodes d'approches pédagogiques et de soutien financier.

L'Accélérateur national d'innovation sociale

L'innovation sociale au service de la transformation de la France

L'Accélérateur est porté par 3 ministères : Ministère de la Transition écologique et solidaire, Ministère de la Cohésion des territoires, Ministère de l'Éducation nationale ainsi que le Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale.

Parce qu'elle apporte des réponses nouvelles aux défis sociétaux, **l'innovation sociale est un levier majeur pour la transformation durable de notre pays**. L'Accélérateur National d'innovation sociale est un outil pour soutenir et encourager les innovations sur tous les territoires, il permettra aux initiatives locales de devenir des solutions nationales.

Les 10 compétences les plus demandées en entreprise en ce moment se divisent en deux catégories :

- **Hard skills** : finance et budget, IT (technologies de l'information), développement durable, achat et négociation, recherche et développement, soins de santé
Compétences académiques et démontrables, nées d'un apprentissage technique
Faciles à évaluer par les notes, diplômes, certificats
- **Soft skills** : langues, psychologie et communication, gestion d'équipe et leadership, gestion du temps
Compétences comportementales, qui suscitent de plus en plus l'intérêt des entreprises. Pour être recruté puis être performant au travail, les seules compétences techniques ne suffisent plus. Salariés et manager doivent développer des qualités non professionnelles telles que la créativité ou l'empathie.
Difficiles à quantifier
Elles sont les fondements d'un fonctionnement d'entreprise durable

Comment chiffrer le Quotient émotionnel et transformer ses outils, en levier d'innovation ?

Intelligence émotionnelle : Prendre conscience de son fonctionnement est la première étape d'une future transformation. Des ateliers tels que Lego, des jeux d'intelligence collective permettent de s'ouvrir émotionnellement et de se questionner profondément et différemment. Les Langages multiples viennent compléter la réflexion basée sur le raisonnement intellectuel, et facilitent la coopération entre toutes les parties prenantes d'un projet.

Intelligence comportementale au travail : Place des comportements dans la réussite professionnelle, peut-on éduquer aux comportements ? peut-on améliorer ses comportements ?

Le manager est acteur et responsable du développement des compétences comportementales de son équipe.

Intelligence collective : La notion de travail collaboratif désigne un travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle. Ce mode de travail (intégré dans un modèle économique de

production) permet d'inclure les nombreuses personnes qui collaborent. Le travail fédère plusieurs acteurs pour la réalisation de tâches qui visent à atteindre un **but commun**. Il est fondé sur des **réseaux coopératifs** qui fonctionnent. **Les outils digitaux** permettent de maximiser la créativité et l'efficacité d'un groupe associé à des projets d'envergure même si les personnes sont très dispersées dans l'espace et le temps.

Un Hackathon (des termes hacker/marathon) est un événement festif de co-création sous contraintes. Les participants organisés en petites équipes, ont pour mission commune d'analyser une problématique et d'y apporter des solutions viables.

La méthode du Design thinking centre la réflexion collaborative sur l'expérience utilisateur, l'intelligence collective prime sur les idées/intérêts personnels, les projets sont testés sur l'instant. À la fin de la journée, les innovations sont "prototypées" et présentées à un public qui vote pour récompenser le projet à mettre en place.

Les **Mentors** sont de plus en plus utilisés pour soutien, apport de connaissance, voire de réseaux dans l'objectif d'augmenter les expériences aux étudiants, de faire passer les messages.

De nombreuses entreprises de conseil offrent des expériences pour vivre la transformation : <https://b-harmonist.com/fr/>

Le petit cochon Scarlett qui s'adresse aux stars du Cac 40 : <http://mbem.fr/fr/scarlett/>

b. Questionnements pour l'Observatoire de l'Immatériel

Formation aux dirigeants :

Est-ce que le Digital learning sera la bonne façon d'approcher et de convaincre des dirigeants ?

On note de plus en plus de formations moins classiques pour apporter un plus aux dirigeants.

Les formations sont donc personnalisées et centrées sur des modes impulsants tels que "conduite du changement".

Autres cibles :

Il faut définir les cibles qui sont concernées par l'utilisation de ces méthodes.

Il paraît incongru de transmettre les notions de l'immatériel par des méthodes classiques.

Les hackathons sont déjà très pratiqués dans les incubateurs, auprès des start-ups et auprès des jeunes.

Colloques :

Faut-il organiser des colloques sur un mode différent ?

Comment faire passer par exemple, de façon différente, le message d'Alain Prost ?

c. À retenir pour l'Observatoire de l'Immatériel

Formation aux dirigeants

La sensibilisation des dirigeants des grandes entreprises est une nécessité sur des tas de sujets (réchauffement climatique, économie circulaire, ...).

Il faut tenir compte d'une adaptation à chaque cible que l'on veut toucher.

Il faut définir le rôle des experts et des mentors.

Il faut mixer les publics pour enrichir les contenus par les expériences.

Il est absolument primordial de s'intéresser aux **Formations des formateurs** qui porteront l'immatériel auprès des dirigeants.

Partager, au-delà de l'information et des bonnes pratiques, un mode de vie et une vision de la société en pleine mutation.

5. Digital learning

Des formations payantes grâce au Compte personnel de formation

De nombreuses ressources pédagogiques gratuites

Enseignements à distance

a. Analyse

E-learning : utilisation des nouvelles technologies web pour améliorer la qualité de l'apprentissage, en facilitant l'accès aux ressources-services et à la collaboration à distance. <http://www.esmac.fr/>

Adaptive learning : parcours de formation personnalisé, établi en fonction du profil et des données de l'Utilisateur.

Neuroscience + Adaptive learning = Ancrage mémoriel

- création d'un ensemble de ressources pédagogiques géré par un algorithme
Exemple Gymglish : apprendre l'anglais en e-learning, la plateforme calcule et s'adapte à notre rythme
- ensemble de ressources pédagogiques existant, cartographié pour y ajouter l'algorithme

Créer son Adaptive Learning : <https://domoscio.com/accueil/> ; <http://www.woonoz.com/> ; <https://www.educapital.fr/>

Apprendre grâce à l'**Intelligence artificielle IA**, l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence. Des start-ups créent votre service :

- <https://recital.ai/>
- <http://bear2b.com/fr/>
- <http://xxigroup.com/>

Plusieurs types d'enseignements :

- **la Réalité augmentée**, superposition de la réalité et d'éléments calculés par un système informatique en temps réel
- **la Réalité virtuelle**, simulation de la présence physique d'un utilisateur dans un environnement artificiellement généré par des logiciels
- **la Réalité mixte** mélange les deux : pour un enseignement augmenté, apprendre autrement, avec la mémoire kinesthésique (des ressentis)

Formations en ligne ouvertes à tous, capable d'accueillir un grand nombre de participants

Créer son Mooc ou son Cooc <https://fr.360learning.com/> ; <http://mandarine.academy/>

- **MOOC** (Massive Open Online Courses) : les plus grands professeurs vous forment sur tous les sujets comme dans un cours magistral en présentiel, proposent des cas pratiques collaboratifs en ligne et les corrigent, puis vous obtenez votre diplôme pour 40€. Ouvert à tous.
- **COOC** (Corporate Online Open Course) : vos formations corporate en ligne, même fonctionnement que le MOOC mais ouvertes uniquement aux collaborateurs de l'entreprise.
- **SPOC** (Small Private Online Courses) : ponctuel, sur un sujet précis, ouvert à une équipe de travail.
- **Webinars et Salon virtuel**, conférences participatives, 10 participants en web caméra sur leur ordinateur <https://webikeo.fr/>

- **TedX** Conférences en ligne, des parcours atypiques et inspirants <http://www.tedxparis.com/devenez-speaker/>
- Créer ses **tutoriaux** : pour éduquer le grand public sur des processus <http://www.tutobrain.fr/>

b. Questionnements pour l'Observatoire de l'Immatériel

Les formations créées en ligne couvrent tous les sujets les plus pointus.

Elles permettent aux utilisateurs d'apprendre à leur rythme tout en étant connectées à une classe.

Elles sont certifiantes.

c. À retenir pour l'Observatoire de l'Immatériel

Un mode d'utilisation possible des experts, d'une autre façon.

Un mode d'apprentissage qui convient à tous.

Une flexibilité dans les horaires.

6. Espaces de travail partagés

Plus le digital progresse, plus le présentiel se développe.

Les entrepreneurs engagés se regroupent pour travailler en mode collaboratif.

Évolution de carrière, comprendre le monde qui nous entoure et affronter ses complexités.

a. Analyse

Espaces de co-working : pour travailler seul mais dans un écosystème qui vous soutient

Chaque espace de co-working a ses spécificités :

- **La Compagnie** : reconversion des salariés d'entreprise
- **Remix** : la communauté mixte de créatifs et entrepreneurs
- **Numa** : entrepreneurs tech

Les Incubateurs : sur sélection, ils offrent la possibilité aux entrepreneurs de se développer très rapidement. Plusieurs programmes, 3 mois, 6 mois, changer d'échelle...

L'incubateur HEC offre une section Entrepreneuriat social

Sense Cube, l'incubateur des start-ups à impact social, a créé **Sense School**, pour développer au sein des écoles et des universités, des méthodes de formation issues des pratiques qui fonctionnent auprès des entrepreneurs sociaux.

b. Questionnements pour l'Observatoire de l'Immatériel

Comment créer le lien entre dirigeants, employés, experts, formateurs ?

Lieux physiques d'échanges de bonnes pratiques, où ?

Avoir à l'esprit le mode d'entraide entre développeurs :

Stack Overflow est un site web proposant des questions et réponses sur un large choix de thèmes concernant la programmation informatique. Il fait partie du réseau de sites Stack Exchange.

<https://stackoverflow.com/>

c. À retenir pour l'Observatoire de l'Immatériel

- Hybridation des savoirs
- Cursus pertinents en lien avec les transitions
- Plateforme coopérative de bonnes pratiques et d'entraide

Conclusion du benchmark sur les pédagogies

A la suite de ce benchmark et des questions posées aux personnes interviewées (= les spécialistes de la pédagogie), il est à noter que les pédagogies classiques (cours magistraux et études de cas classiques notamment) sont considérées comme dépassées et qu'il faut s'adresser aux publics ciblés et en particulier à la nouvelle génération de façon différente.

Les Grandes Ecoles comme les Universités en particulier développent dans le cadre de la formation continue par exemple, la production de MOOC.

Fédérer des publics différents (soit issus d'entreprises différentes, soit issus de départements différents dans une même société, soit d'âges et de formations différents) amène à utiliser des techniques comme le hackathon, le design thinking.

D'ailleurs on note dans les incubateurs de Start-Up dont certains issus de Grandes Entreprises, que ces notions de partage, de coworking, de réflexions croisées sont de plus en plus en vogue pour transmettre les connaissances.

L'Observatoire de l'Immatériel doit donc se positionner quasi immédiatement sur de telles pédagogies/façons de transmettre.

Il s'avère aussi que le rôle de mentor évolue et que l'existence d'un mentor sachant mais aussi coordinateur d'autres connaissances détenues par d'autres mentors devient la règle de transmission.

Etant donnés les délais de constitution des formations de l'Observatoire de l'Immatériel, il faut se projeter sur ce que seront les pédagogies de formations dans 2 ans.

Sujet d'actualité :

La Start-Up OpenClassrooms vient de lever 60M€ auprès du fond américain General Atlantic. Cette SU diffuse des formations en ligne sous forme de MOOC et c'est son seul modèle économique.

Ses sujets sont variés parmi lesquels ne figure pas l'immatériel.

Cela donne une idée des investissements dans les nouvelles pédagogies et de la nécessité que l'immatériel y soit rapidement présent.

Parmi leurs partenaires : LVMH, Capgemini, Disney, Alten, ...

<https://openclassrooms.com/> : « Nos parcours en ligne sont diplômants et vous garantissent l'emploi dont vous rêvez ».

Présentation des scenarii

Ces scenarii sont à la croisée des conclusions des travaux précédents (benchmarks, interviews, hackathon) et de l'expérience pratique de SKAN MF en matière de conception de cursus d'enseignement.

□ Scenario A – Master à l'Université ou Mastère spécialisé/MBA dans une Grande Ecole

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	
▪ Cibles	Université : en général ce seront des étudiants finissant leurs études MBA ou Mastère spécialisé dans une Grande Ecole : ▪ 50% seront des étudiants venant du milieu professionnel, en reconversion qui viennent affiner des connaissances et toucher du concret ▪ 50% seront des étudiants de Grandes Ecoles ou d'Universités
▪ Programmes	Cours sur 1 an : 360h (~60 jours) Cas pratiques Thèse professionnelle
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	▪ Des cours généraux théoriques et de sensibilisation : 100h ▪ Spécialisation (diverse) et expériences concrètes : 260h
<u>3/ Format et structure d'enseignement</u>	De manière classique, des cours magistraux soutenus par : ▪ des cas pratiques ▪ des études par groupe ▪ une thèse professionnelle ▪ un stage
▪ Certification	Oui : diplôme de l'Université ou de la Grande Ecole
▪ Durée	1 an voire 15 mois
▪ Langue	Français Peut être envisagé en anglais si des cibles sont internationales
▪ Moyens	▪ 1 responsable pédagogique⁴ représentant l'Observatoire de l'Immatériel (= le coordinateur et chef de projet) ▪ des intervenants

⁴ Un.e responsable pédagogique gère et coordonne l'ensemble des dispositifs de formation mis en place dans ou par une structure, en travaillant avec les intervenants (professeurs, experts OI et experts métiers par exemple) et le pôle formation de l'établissement d'enseignement. Il identifie les besoins, conçoit un dispositif en proposant de l'innovation pédagogique.

	- un lieu de classe 1 secrétaire pédagogique (soutien administratif pour la gestion)
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	1 responsable pédagogique - des intervenants universitaires et professionnels 1 secrétaire pédagogique
Dimensionnement	1 mi-temps pour le/la responsable pédagogique 35 intervenants en moyenne pour couvrir tous les sujets
Profil	Profil des intervenants : ¼ universitaires théoriques ¾ professionnels apportant des cas concrets Profil du/de la responsable pédagogique : il s'agit d'une personne agissant pour le compte de l'Observatoire de l'Immatériel, à condition qu'elle : - connaisse les structures d'enseignement et leurs modes de fonctionnement - soit reconnue des Grandes Ecoles et Universités - ait une expérience des études - soit en lien avec le milieu des entreprises pour adapter le cursus à leurs attentes - soit capable de tisser des partenariats avec certaines d'entre elles et d'obtenir des financements de leur part - ayant une sensibilité quant aux actifs immatériels, sans en être nécessairement un spécialiste ⇒ ce profil du/de la responsable pédagogique sera identique quel que soit le scenario
<u>5/ Gouvernance</u>	
Gouvernance	Partagée entre l'Université/Grande Ecole d'accueil et le/la responsable pédagogique représentant l'Observatoire de l'Immatériel
Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE	Via le/la responsable pédagogique
Appui d'une structure existante	2 options : - Soit l'Observatoire de l'Immatériel sous-traite à une structure capable de monter le programme pédagogique - Soit l'Observatoire de l'Immatériel confie les clés à l'Université/la Grande Ecole (ceci n'est pas souhaitable car il y

	a un risque de blocage de ladite formation et de son développement sur l'ensemble du territoire) ▪ Soit une personnalité agit pour le compte de l'Observatoire de l'Immatériel, à condition qu'elle : ○ connaisse les structures et modes de fonctionnement ○ soit reconnue des Grandes Ecoles et Universités ○ ait une expérience des études ○ soit en lien avec le milieu des entreprises pour adapter le cursus à leurs attentes ○ soit capable de tisser des partenariats avec certaines d'entre elles ○ ayant une sensibilité quant aux actifs immatériels, sans en être nécessairement un spécialiste
<u>6/ Phase d'amorçage</u>	Il nous semble délicat de la définir en détail tant que le marché n'est pas sensibilisé (cf. conclusion)
▪ Sources de financement	Les étudiants eux-mêmes et les entreprises qui financent des formations à leurs salariés Coût pour l'étudiant : 5-7K€ en Université / 13-15K€ en Grande Ecole (hors coût d'inscription à l'Ecole pour l'étudiant)
▪ Coût de mise en œuvre	L'investissement correspond au salaire d'une personne à mi-temps pour monter le programme et obtenir l'accord de l'Université/Grande Ecole et de la conférence des Grandes Ecoles pour eMBA. Un MS est financièrement équilibré à partir de 8-10 personnes en Grande Ecole et d'une vingtaine d'étudiants en Université. Pour le lancement, il faut compter un investissement en temps pour trouver le/la responsable pédagogique et l'Université/Grande Ecole partenaire. Pour un Master/Mastère spécialisé/MBA en fonctionnement (donc hors investissement de lancement) : ▪ responsable pédagogique : 15-20K€ (salaire) ▪ coût des intervenants : 40-60K€ ▪ frais de déplacement : 15-20K€ ▪ frais administratifs : 15-20K€ ▪ + frais de communication/publicitaires
▪ Rapidité de mise en œuvre	Grande Ecole : 6 mois-1 an entre la prise de décision et la mise en place d'un MS ou d'un eMBA Université : 2.5 ans

➔ Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Prérequis : 1- Que l'Observatoire de l'Immatériel soit positionné comme acteur de référence dans la création d'un cursus ⇔ il propose un projet 2- S'interroger si le statut de l'Observatoire de l'Immatériel et son positionnement sont compatibles pour être un institut de formation 3- Répondre positivement à la question : y-a-t'il un marché mûr pour cette formation ? 4- Etre capable de rassembler une vingtaine d'étudiants et être capable de leur offrir des pistes de sorties
Recommandation	Non dans l'immédiat Privilégier la Grande Ecole qui est en contact réel avec le marché

□ Scenario B – Création d’une Chaire

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	Le dispositif de formation, le contenu pédagogique, le format d’enseignement et l’équipe pédagogique sont identiques au scenario A. La différence provient du financement du cursus par une entreprise Intérêts pour l’entreprise : ▪ Notoriété/naming (donc recherche d’un partenaire de référence en termes de Grande Ecole) ▪ Image (préemption d’un sujet important dans un secteur par rapport aux autres entreprises) ▪ Développement de son réseau d’experts ▪ Travaux de recherches orientés ▪ Réseau de recrutement affiné
▪ Cibles	
▪ Programmes	
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	
<u>3/ Format et structure d’enseignement</u>	
▪ Certification	
▪ Durée	
▪ Langue	
▪ Moyens	
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	
▪ Dimensionnement	
▪ Profil	
<u>5/ Gouvernance</u>	
▪ Gouvernance	Tripartite : OI + Ecole + Entreprise
▪ Lien avec l’Observatoire de l’Immatériel et la DGE	Idem scenario A
▪ Appui d’une structure existante	Idem scenario A
<u>6/ Phase d’amorçage</u>	
▪ Sources de financement	Il faut une entreprise qui soit partie prenante du master ou du eMBA et qui le finance => 150-250K€ (selon l’Ecole) : ▪ 150K€ pour les intervenants (plus chers globalement)

	Des activités supplémentaires comme des séminaires
Coût de mise en œuvre	Idem scenario A
Rapidité de mise en œuvre	Idem scenario A en ajoutant le temps pour obtenir l'accord de l'entreprise partenaire
→ Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Prérequis : 1- Préétabli un partenariat OI/Grande Ecole-ou-Université 2- Proposer un partenaire-entreprise 3- S'adapter au partenariat avec l'entreprise* 4- Etre capable d'enrichir le master (séminaires, études de cas concrets dédiées à l'entreprise (matière à utiliser et valoriser)) *I faut une écoute de qualité par l'Observatoire de l'Immatériel des orientations de l'entreprise et en retour être force de proposition (créativité que doit porter l'Observatoire de l'Immatériel). Cette formule a l'avantage d'être « gagnant-gagnant » pour les 3 partenaires. Pour orienter le partenariat, l'Observatoire de l'Immatériel doit se positionner comme partenaire structurant et moteur. L'Université est en général très pointue sur un créneau. La Grande Ecole est plus généraliste, qui offre ainsi plus de (+ouverture de perspective que la maîtrise très pointue, sait où aller chercher des compléments de savoirs/compétences → ouverture plus forte sur le réseau Ramène au rôle des mentors
Recommandation	NON dans l'immédiat Il faut déjà créer le master Ou bien il faut que la notion d'immatériel soit suffisamment connue pour le co-crée directement
Complément	<i>Alternative à la Chaire :</i> <i>Plutôt qu'un partenariat financier, il est possible de rechercher des partenaires techniques (comme Deloitte, ODDO, KPMG) avec lesquels co-construire un master ou une formation. Il en découle une stratégie d'approche du marché qui est différente.</i> <i>Ceci conforte la nécessaire stratégie de lobbying de l'Observatoire de l'Immatériel.</i>

□ Scenario C – MOOC

Les MOOC⁵ sont des formats de formation suivie individuellement via Internet pour acquérir des connaissances.

Un MOOC apporte une réponse à une question précise. Elle peut être :

- générale « qu'est-ce que le capital humain dans une entreprise »
- technique « comment mesurer l'efficacité des processus d'une entreprise (capital organisationnel) »
- sectorielle « comment le DAF d'une grande entreprise pourra apprécier les impacts extra-financiers de son entreprise ».
- concrète « comment la société X a intégré le capital immatériel dans sa stratégie d'entreprise ».

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	
▪ Cibles	Toutes les personnes intéressées par l'immatériel : ▪ Etudiants ▪ Entreprises, en particulier : les dirigeants, la finance, DRH, marketing, RH, syndicats, ▪ Cabinets de conseil ▪ Conseils (experts-comptables ; ...) ▪ Universités/Grandes Ecoles
▪ Programmes	Mettre en ligne en 1 fois les 40-50 cas ou formations plus ciblées, les plus complémentaires possibles, fournis par les experts
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	Une plateforme de MOOC créés par les experts de l'Observatoire de l'Immatériel
<u>3/ Format et structure d'enseignement</u>	
▪ Certification	La certification dépend du mode de diffusion et donc de la gouvernance
▪ Durée	Un MOOC s'étend généralement sur 3 semaines-1 mois Une série de MOOC peut s'étaler sur 1 an (cf. OpenClassRooms) NB : aller voir un MOOC d'HEC « Devenir entrepreneur » (benchmark)
▪ Langue	Français

⁵ Un MOOC (pour massive open online course, d'après l'anglais) ou formation en ligne ouverte à tous (FLOT), aussi appelée cours en ligne ouvert et massif (CLOM), est un type ouvert de formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants. Les participants aux cours, enseignants et élèves, sont dispersés géographiquement et communiquent uniquement par Internet. Des ressources éducatives libres sont souvent utilisées. Dans le monde anglophone, il peut arriver que plus de 100 000 personnes soient réunies pour un cours. (Wikipédia)

▪ Moyens	Notre originalité : MOOC complétés par un mentor qui puisse faire appel lui-même aux 40 experts mentors de l'Observatoire de l'Immatériel
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	▪ 1 responsable pédagogique avec un rôle de coordinateur, de relais auprès des 40 experts mentors et de validation de l'harmonie des contenus ▪ 40 experts de l'Observatoire de l'Immatériel qui bâtissent chacun 1 MOOC (sensibilisation) et 1 cas pratique
▪ Dimensionnement	Cf. ci-dessus
▪ Profil	▪ Responsable pédagogique : cf. scénario A ▪ Experts de l'immatériel
<u>5/ Gouvernance</u>	
▪ Gouvernance	L'Observatoire de l'Immatériel + l'Université/la Grande Ecole 2 choix de diffusion pour la plateforme de MOOC 1- L'Observatoire de l'Immatériel met les 40 MOOC à disposition des Universités/Grandes Ecoles 2- L'Observatoire de l'Immatériel les diffuse lui-même 3- L'Observatoire de l'Immatériel s'appuie sur des sites déjà spécialisés (cf. OpenClassRooms) OI a un rôle de gestionnaire de la plateforme dans les 2 cas. A noter que la Grande Ecole apportera une certification aux MOOC
▪ Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE	Via le/la responsable pédagogique
▪ Appui d'une structure existante	Oui si diffusion via une Université/Grande Ecole
<u>6/ Phase d'amorçage</u>	
▪ Sources de financement	Financement par l'étudiant qui suit le MOOC (10-50€) Les rémunérations se répartissent entre l'Université/Grande Ecole, le créateur du MOOC et l'Observatoire de l'Immatériel
▪ Coût de mise en œuvre	La diffusion d'un MOOC est peu onéreuse : il s'agit essentiellement un investissement en temps et des frais techniques d'enregistrement L'investissement concerne :

	▪ du temps pour trouver le/la responsable pédagogique et l'Université/Grande Ecole partenaire ▪ du temps pour créer les MOOC ▪ le salaire du/de la responsable pédagogique
▪ Rapidité de mise en œuvre	La mise en œuvre est rapide une fois la participation des experts validée
➔ Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Avantages : nombre et variété des fonctions couvertes dans l'entreprise et de secteurs du fait de la pluridisciplinarité des experts et donc des MOOC. Ces MOOC peuvent générer des extensions en entreprise sous forme de formations. Notons que les Universités manquent de MOOC. Nous insistons tout au long de ce livrable sur la nécessité de créer des MOOC et des cas pour que l'Observatoire de l'Immatériel soit en capacité de diffuser du contenu par ce format plébiscité de tous.
Recommandation	Oui A bâtir si l'Observatoire de l'Immatériel peut mobiliser les 40 experts à court et moyen terme Une manière d'impulser cette mobilisation et cette création de MOOC et de cas serait qu'un expert jouissant d'une aura, d'une présence et d'un statut reconnu – tel Stefano Zambon – soit le 1^{er} à créer des MOOC

NB : nous insistons fortement, tout au long de ce livrable, sur la nécessaire de créer des MOOC et des cas pour les diffuser au nom de l'Observatoire de l'Immatériel.

□ Scenario D – Formation continue

La formation continue revêt plus formats :

- Formation traditionnelle (OPCA) intra/inter-entreprise
- Atelier/Séminaire
- Conférence
- ...

Le scénario que nous vous présentons est générique à cette diversité de formats.

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	
▪ Cibles	2 publics : ▪ des entreprises (grandes entreprises, PME/ETI, Start-Up) : des fonctions qui souhaitent acquérir des techniques nouvelles ; notamment les dirigeants les DAF, les RH, le marketing, la recherche/innovation, les syndicats voire l'ensemble du personnel ▪ des professionnels en reconversion, en recherche de sens
▪ Programmes	Des modules de formation créés par les experts de l'Observatoire de l'Immatériel. Chaque expert soit par sa compétence soit par un cas concret doit être capable d'animer pendant 6/12/18h une formation. Chaque expert choisi son ou ses sujet(s).
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	2 approches à combiner : ▪ Sensibilisation (plutôt des cours magistraux) ▪ Des cas pratiques L'objectif est la transposition des notions théoriques aux problématiques réelles des professionnels. L'objectif est que l'étudiant puisse détenir des bases de compétences et des réseaux pour compléter sa formation en sollicitant des experts de l'Observatoire de l'Immatériel. Ainsi les degrés de précision des cours sont à adapter aux 2 publics différents.
<u>3/ Format et structure d'enseignement</u>	
▪ Certification	Oui Certification : l'organisme certifie l'acquisition de connaissances par l'étudiant

	Diplôme : est supérieur au certificat ; il ne sera délivré que par une Université/Grande Ecole
▪ Durée	De 1 jour (formation isolée) à des modules de 5 jours, voire à des programmes d'une 30aine de journées (environ 300h de cours par an)
▪ Langue	Français car en France dans un 1 ^{er} temps
▪ Moyens	▪ 1 responsable pédagogique représentant l'Observatoire de l'Immatériel ▪ des experts de l'Observatoire de l'Immatériel qui enseignent/interviennent ▪ un lieu de classe ▪ 1 soutien administratif pour la gestion
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	▪ Le/La responsable pédagogique (= coordinateur pour l'Observatoire de l'Immatériel sur l'ensemble des programmes de formation continue pour conserver cohérence et image de l'Observatoire de l'Immatériel) ▪ Des experts qui produisent et animent tout ou partie des modules de formation
▪ Dimensionnement	1 ou 2 spécialistes par créneau (sensibilisation, RH, finance, cas pratiques, ...)
▪ Profil	▪ Intervenants : experts de l'Observatoire de l'Immatériel ▪ Responsable pédagogique : cf. scénario A
<u>5/ Gouvernance</u>	
▪ Gouvernance	La gouvernance est partagée entre l'Observatoire de l'Immatériel, les différents instituts de formation continue (Grande Ecole/Université) et des organismes de type AFPA. Ces instituts et organismes de formation ont notamment pour rôle de faire connaître la formation pour rassembler des candidats et non de la réaliser.
▪ Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE	Via les experts de l'Observatoire de l'Immatériel et le/la responsable pédagogique qui rend compte à l'Observatoire de l'Immatériel/DGE
▪ Appui d'une structure existante	Tous les organismes de formation continue Le/La responsable pédagogique capable de faire le lien avec les organismes de formation
<u>6/ Phase d'amorçage</u>	

▪ Sources de financement	Par les étudiants qui paient leur formation
▪ Coût de mise en œuvre	Investissement en temps pour : ▪ trouver le/la responsable pédagogique ▪ trouver l'Université/Grande Ecole partenaire ▪ contacter chacun des organismes de formation continue ▪ créer le contenu des modules (moins lourds qu'un master)
▪ Rapidité de mise en œuvre	La mise en œuvre peut être rapide une fois le/la responsable pédagogique désigné.e : 6 mois
➔Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Prérequis : 1- Positionnement de l'Observatoire de l'Immatériel comme acteur de référence dans la création d'un cursus ⇔ il propose un projet 2- Mobilisation durable des experts 3- Capacité d'adaptation et de souplesse vis-à-vis des attentes des organismes de formation 4- Capacité à proposer en direct à des entreprises 5- Obtention d'un aval des OPCA
Recommandation	Oui si les experts se mobilisent durablement

□ Scenario E – Formation initiale des étudiants

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	
▪ Cibles	Etudiants de dernière année de Grande Ecole/Université (plutôt en master 1 ou 2)
▪ Programmes	Selon les Grandes Ecoles/Université et selon l'intégration à certains masters, ce sont des programmes de 12h à 30h voire 60h (si c'est une mineure sur ce thème dans une Grande Ecole par exemple). Il faut considérer en plus la plateforme de cas et le réseau des experts.
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	3 journées : ▪ 1 jour de sensibilisation ▪ 1 jour de cas pratiques d'entreprise ▪ 1 jour de critères d'évaluation et applications
<u>3/ Format et structure d'enseignement</u>	
▪ Certification	Non car l'enseignement fait partie du diplôme global
▪ Durée	18h conseillées
▪ Langue	Français
▪ Moyens	Une personne qui contacte tous les établissements et qui dispose des cas et par conséquent du réseau d'experts à présenter à ces écoles/universités
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	▪ 1 responsable pédagogique ▪ 3 experts (1 par journée)
▪ Dimensionnement	-
▪ Profil	-
<u>5/ Gouvernance</u>	
▪ Gouvernance	L'Observatoire de l'Immatériel est l'acteur principal et propose des programmes à des Grandes Ecoles et Universités
▪ Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE	Via le/la responsable pédagogique
▪ Appui d'une structure existante	Grande Ecole/Université

<u>6/ Phase d'amorçage</u>	
▪ Sources de financement	La Grande Ecole/Université rémunère chaque intervenant
▪ Coût de mise en œuvre	Investissement : ▪ du temps pour trouver le/la responsable pédagogique et l'Université/Grande Ecole partenaire ▪ du temps pour monter les programmes ▪ le salaire du/de la responsable pédagogique
▪ Rapidité de mise en œuvre	La mise en œuvre peut être rapide une fois le/la responsable pédagogique désigné.e : 6 mois
→ Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Prérequis : ▪ Notoriété/positionnement de l'Observatoire de l'Immatériel ▪ Capacité à contractualiser avec la Grande Ecole/Université et les experts ▪ Capacité à adapter le contenu en fonction des demandes de la Grande Ecole/Université ▪ Capacité à coordonner l'intervention des experts
Recommandation	Oui Vendre dans un 1^{er} temps 12h à 18h

□ **Scenario F – Formation des enfants**

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	
▪ Cibles	Adolescents de 14-15 ans se posant des questions sur leur avenir, les métiers, ce qu'est une entreprise
▪ Programmes	Des hackathons
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	Sensibilisation et découverte (« Comment l'immatériel peut donner du sens aux entreprises »)
<u>3/ Format et structure d'enseignement</u>	Journées animées par des spécialistes Ex : ▪ Emeline Omer de Génération aventure ▪ Start-Up for Kids ▪ ...
▪ Certification	Non
▪ Durée	1 journée, les week-ends généralement
▪ Langue	Français
▪ Moyens	Monter un programme spécifique aux enfants, par exemple un hackathon pour présenter de manière ludique l'immatériel aux enfants ou une sensibilisation régulière pendant plusieurs années
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	▪ 1 coordinateur ▪ 1 équipe pédagogique spécialiste des enfants ▪ l'Observatoire de l'Immatériel qui propose des animations ▪ des experts capables de s'intégrer dans des manifestations pour enfants
▪ Dimensionnement	Participer à des événements dédiés aux enfants On peut compter jusqu'à 1000 enfants/jour
▪ Profil	-
<u>5/ Gouvernance</u>	
▪ Gouvernance	L'Observatoire de l'Immatériel main dans la main avec les spécialistes
▪ Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE	Via le coordinateur
▪ Appui d'une structure existante	Les structures spécialisées dans la communication aux adolescents et enfants qui organiseront : cf. exemple du hackathon du 9 février

<u>6/ Phase d'amorçage</u>	Exemple : Partenariat avec Start-Up for Kids et Génération aventure Nous pouvons prévoir 10 événements couverts dans l'année
▪ Sources de financement	-
▪ Coût de mise en œuvre	-
▪ Rapidité de mise en œuvre	-
→ Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Avantages : - Appui d'une structure déjà éprouvée (Génération aventure) - Force de diffusion citoyenne de l'immatériel Impératifs : - S'adapter au jeune public - Former et sensibiliser aussi les professeurs
Recommandation	Oui Dans un 2 nd temps car la priorité des efforts est à mettre sur les professionnels

□ **Scenario G – Format multi-canal**

<u>1/ Dispositif et ingénierie de formation</u>	
▪ Cibles	Professionnels en formation continue : - Grands groupes/PME/start-up - Toutes fonctions dans l'entreprise (dirigeants, DAF, DRH) Etudiants en formation initiale
▪ Programmes	Modules de formation de 6 à 30h Pédagogies modernes types Hackathon
<u>2/ Contenu pédagogique</u>	A finaliser avec les partenaires (HEC, IT3E, MEDEF, Incubateurs) mais présentés par l'Observatoire de l'Immatériel (experts)
<u>3/ Format et structure d'enseignement</u>	
▪ Certification	Généralement selon le partenaire Pas nécessairement pour les étudiants en formation initiale, les start-up et le MEDEF
▪ Durée	De 1 à 5 jours
▪ Langue	Français dans un 1 ^{er} temps
▪ Moyens	1 responsable pédagogique Un panel d'experts couvrant une dizaine de thématiques dans un 1 ^{er} temps (avec cas pratiques)
<u>4/ Equipe pédagogique</u>	▪ 1 responsable pédagogique ▪ Les experts de l'Observatoire de l'Immatériel et des partenaires ▪ 1 secrétaire pédagogique ➔ Nous proposons Bérangère Pagès comme responsable pédagogique. L'équipe SKAN/Cabinet de Saint Front peut assurer ce rôle temporairement pour une mise en œuvre immédiate.
▪ Dimensionnement	Pour la réussite des phases 1, 2 et 3, l'Observatoire de l'Immatériel doit mettre en place des dispositifs pour apparaître comme la référence nationale incontournable de l'immatériel (notoriété, communauté, outils de diffusion, réseau et lobbying, ...) ➔ Phase 0 Phase de tests (soit l'Observatoire de l'Immatériel prend tout en charge dès le départ ou s'appuie sur une structure extérieure (HEC/IT3E/MEDEF) pour des raisons de timing et d'efficacité ➔ Phase 1 En fonction du succès des tests et de la définition des cibles les plus sensibles à l'immatériel : phase de déploiement ➔ Phase 2 L'objectif final est de pouvoir réaliser la phase 3 sur un modèle d'Ecole Française de l'Immatériel Déploiement sur le modèle de l'IFP ➔ Phase 3

▪ Profil	Cf. scenario A
<u>5/ Gouvernance</u>	
▪ Gouvernance	OI seul s'appuyant sur des partenaires en étant le moteur des actions à mener
▪ Lien avec l'Observatoire de l'Immatériel et la DGE	Via le/la responsable pédagogique
▪ Appui d'une structure existante	Oui avec des partenaires de choix, par exemple : ▪ HEC/ITE3 ▪ MEDEF ▪ ODDO/KPMG/Deloitte ▪ Entreprises exemplaires ▪ Fondations ▪ ...
<u>6/ Phase d'amorçage</u>	Lancer les Phases 0 et 1 dès juin 2018
▪ Sources de financement	Sont spécifiques à chaque action et à chaque partenariat
▪ Coût de mise en œuvre	Investissement : ▪ le salaire du/de la responsable pédagogique ▪ est fonction des actions et des partenariats noués
▪ Rapidité de mise en œuvre	Oui, des liens sont déjà établis avec de potentiels partenaires (HEC, IT3E, MEDEF 31)
→ Faisabilité conditions de succès avantages/inconvénients	Phase 1 : les contacts déjà établis pour les 2/3 des tests Avantage : Dès en 2019 l'Observatoire de l'Immatériel est positionné comme l'organisme de référence, a tissé des liens avec les leaders du monde de l'éducation, dispose d'une base de données collectives (les cas/MOOC) qui ne peut être facilement concurrencée facilement (position de pionnier). Inconvénient : si la Phase 0 n'est pas réalisée, un individu seul ou une entreprise peut s'arroger un positionnement dans l'immatériel en lieu et place de l'Observatoire de l'Immatériel.
Recommandation	Oui Ce scenario multiple répond aux attentes actuelles et futures des cibles et est en phase avec les capacités actuelles de l'Observatoire de l'Immatériel

□ Conclusion

Les différents scenarii détaillés couvrent plusieurs formats d'enseignement afin d'envisager toutes les possibilités pour l'Observatoire de l'Immatériel.

En particulier, notre connaissance des attentes du monde universitaires nous montre que les Universités et Grandes Ecoles ne sont pas en demande de formations sur l'immatériel en formation initiale – hormis cas ponctuel en Master - . C'est pourquoi nous recommandons de porter les efforts immédiats sur la formation continue et les entreprises, afin de maximiser l'efficacité de la démarche de l'Observatoire de l'Immatériel. Toutefois, cette position est appelée à évoluer (cf. Conclusion de l'étude d'opportunité).

En considération des enseignements de toutes les parties précédemment exposées, nous vous préconisons le Scénario G. En particulier, le corpus d'enseignements des interviews a influé fortement sur nos recommandations de scénarii.

Cette recommandation émane des enseignements que nous tirons des entretiens, des benchmarks, et pour en grande partie de notre connaissance du fonctionnement du structures pédagogiques à destination des professionnels ou des futurs professionnels (étudiants).

L'Observatoire de l'Immatériel ne semble donc pas prêt ni avoir créé d'image pour vendre des formations complètes à ces établissements.

L'Observatoire de l'Immatériel doit mettre en place lui-même la Phase 0 et adopter un positionnement de leader/concepteur par rapport aux organismes de formation déjà contactés (HEC/IT3E/MEDEF 31). Hormis pour les MOOC, les Universités et Grandes Ecoles ne sont pas prêtes à investir sur des programmes non aboutis et non testés.

Nous avons perçu les objectifs essentiels de l'Observatoire de l'Immatériel comme étant de diffuser le plus largement possible la notion de l'Immatériel, de fédérer le maximum de bonnes volontés et d'expertises autour de cette tâche et d'impulser concrètement cette volonté rapidement.

Les "formations " proposées ci-après le sont en fonction de ces objectifs, de façon réaliste et collective.

Approfondissement du scenario G recommandé

En fonction des tendances précédemment décrites, nos orientations se doivent d'être réalistes et pragmatiques. C'est pourquoi nous vous proposons un processus détaillé de l'évolution possible des formations de nos différentes cibles (dirigeants, cadres financiers, RH, conseils, étudiants, écoliers ...) afin que l'immatériel y soit pleinement intégré.

Les formations existantes traitant de l'immatériel n'étant pas clairement répertoriées - hormis pour les experts -, il faut donc recréer les conditions de l'identification des formations de l'immatériel. Ceci apparaît comme une opportunité pour l'Observatoire de l'Immatériel et montrer par là même la dimension et la vision des dirigeants et experts.

Le choix stratégique de positionnement que doit opérer l'Observatoire de l'Immatériel est donc primordial pour définir la stratégie de formation à proposer.

L'Observatoire de l'Immatériel veut-il devenir directement ou indirectement une structure de formation (à court terme) ?

Cela permettra d'induire un rôle de partenaire auprès d'organismes de formation et/ou un rôle de concepteur / distributeur lui-même de formations.

L'Observatoire de l'Immatériel veut-il devenir une structure adaptée capable de lever des fonds (et permettant une défiscalisation) ?

Cela peut en effet être utile dans certains modèles économiques.

Le développement d'un nouveau format de formation, détaillé ci-après, déterminera le changement nécessaire ou non de statuts de l'Observatoire de l'Immatériel. En d'autres termes, pour mener à bien certaines actions, il faudra opérer ce changement d'envergure de l'Observatoire de l'Immatériel, et pour d'autres ce ne sera pas nécessaire.

Enfin, la mobilisation des experts⁶ - adhérents ou non de l'Observatoire de l'Immatériel – sera déterminante pour créer le contenu des formations (MOOC, cas pratiques, enseignements théoriques, ...).

Nos préconisations sont organisées en 3 phases d'action successives à mener par l'Observatoire de l'Immatériel pour répondre à ses objectifs. Une phase « 0 » est également décrite car elle vient compléter de manière concomitante les actions à mener des phases 1 à 3.

□ Phase 0 - Lancement en 2018, en parallèle de la création de l'Ecole de l'Immatériel

OI 23

Quel contenu des formations ? Que va-t-on concrètement enseigner ? Quel programme d'enseignement ? Qui sera prêt à produire les contenus ?

Cela est déjà dit, mais visiblement pas compris, dans notre rapport.

Nous proposons de faire des tests (différents et rapides) pour affiner les cibles et les formats qui vont fonctionner.

⁶ Par experts nous entendons a minima les adhérents de l'Observatoire de l'Immatériel et toute personne souhaitant légitimement faire avancer les réflexions ; par exemple certaines personnes que nous avons interviewées.

Chaque test aura un contenu spécifique. La question qui a été posée à l'Observatoire de l'Immatériel est justement de déterminer déjà en interne qui peut / veut produire du contenu et cela nous ne le maîtrisons pas...

L'Observatoire de l'Immatériel a pour défi d'incarner au niveau national puis international l'immatériel, autant en termes de réflexions que d'actions. Pour cela, la mobilisation des experts nous semble primordiale.

Au vu des différents types de scénarii et de cibles précédemment envisagés, il est apparu qu'une stratégie mixant les divers scénarii envisagés et déclinés dans le temps paraissait la plus judicieuse. Cette stratégie nous semble la plus à même de répondre aux attentes (multiples) des interviewés, des cibles potentielles, et des partenaires potentiels.

C'est l'Observatoire de l'Immatériel qui devra porter cette formation (ou les différents éléments de la formation). Pour atteindre l'objectif de faire de cette formation une référence nationale puis internationale, il est nécessaire que l'Observatoire de l'Immatériel développe une stature pour être considéré de façon indiscutable comme l'interlocuteur des principaux organes de formation et de décision politique et économique en France.

En préalable il nous apparaît donc nécessaire que l'Observatoire de l'Immatériel mette en place des dispositifs qui contribueront à acquérir cette stature, et qui seront ensuite eux-mêmes amplifiés et développés par les formations qui s'ensuivront.

Nous vous présentons ci-après ces dispositifs.

a. Création d'un baromètre de l'immatériel

Il nous semble pertinent de fédérer autour de l'Observatoire de l'Immatériel des actions de visibilité dans lesquelles les experts trouvent une raison d'être. Cela passe notamment par la création d'un **baromètre de l'immatériel**. Celui-ci doit s'appuyer dans la mesure du possible sur un partenaire jouissant déjà d'une certaine reconnaissance du monde professionnel.

Le partenaire choisi orientera le Baromètre. Concernant le média diffuseur, nous identifions 2 natures de partenaires :

- Un média reconnu type Les Echos orienté *économique et indicateurs*
- Un média généraliste type L'Express davantage orienté *capital organisationnel*

Ainsi, ce baromètre, outre l'éclairage et la notoriété qu'il apportera, tissera un lien étroit entre l'Observatoire de l'Immatériel et son partenaire. Ce partenariat pourra – devra – aussi s'exprimer au sein d'autres dispositifs impulsés par l'Observatoire de l'Immatériel.

Vous trouverez dans le benchmark dédié aux observatoires et ci-dessous des bonnes pratiques et des pistes de réflexion quant au fonctionnement d'un baromètre.

Eclairages :

Il est à noter que Deloitte a un Observatoire du Capital Humain et que si l'Observatoire de l'Immatériel veut préempter l'image sur ce créneau, c'est maintenant.

Rappelons que KPMG a, lui, développé des Baromètres sur le crowdfunding d'un côté, sur les entreprises familiales de l'autre et enfin sur l'impact social !

Dans un autre ordre d'idée, la Grenoble Ecole de Management a son baromètre de l'énergie (200 experts fédérés et parution semestrielle).

La Plateforme Convergences a, elle, un baromètre de l'entrepreneuriat social.

Des exemples à suivre.

b. Edition d'une newsletter, d'un blog et d'une Chaîne YouTube

Dans le même état d'esprit que le baromètre, nous vous préconisons de recomposer la **Newsletter** de l'Observatoire de l'Immatériel pour qu'elle ait un rôle d'**animation** de la communauté d'experts mais surtout de « sensibilisation » à l'immatériel au-delà de la communauté d'experts.

Son contenu pourra se composer de :

- Une tribune par le Président de l'Observatoire de l'Immatériel Jérôme Julia
- La mise en avant d'un expert et de ses réalisations
- La mise en avant d'une formation ayant trait à l'immatériel
- Le recensement de publications et d'articles autour de l'immatériel des X derniers mois
- 1 réflexion d'archive
- 1 réflexion prospective (ex : un expert nous parle depuis 2050 de l'immatériel)
- 1 contribution des étudiants avec 1 ou 2 experts
- 1 témoignage d'un professionnel dont l'entreprise valorise ses actifs immatériels
- L'agenda
- ...

Ce contenu riche et mettant en lumière les acteurs de l'immatériel permettra d'augmenter l'audience de l'Observatoire de l'Immatériel et d'élargir la communauté d'experts.

A cette newsletter pour s'ajouter la création d'un **blog** illustré par exemple de l'interview du formateur principal de chaque formation proposée par l'Observatoire de l'Immatériel et animé par les étudiants des formations et par les experts de l'Observatoire de l'Immatériel.

Ce blog peut donner lieu à un profil sur LinkedIn par exemple (type Gendarmes en entreprises avec 1500 membres).

De la même façon, comme prévue, la **création d'une Chaîne YouTube** de l'Observatoire de l'Immatériel est une excellente idée de mise en valeur de l'immatériel, des experts et des formations qui seront réalisées.

Il faut considérer que les experts, les professeurs et futurs étudiants seront des contributeurs actifs à ces « médias » importants pour l'Observatoire de l'Immatériel.

Vous trouverez en annexes des exemples de Newsletter.

c. Organisation des publications sur l'immatériel

A l'instar de toutes les Grandes Ecoles⁷ qui référencent et promeuvent leurs publications, nous recommandons à l'Observatoire de l'Immatériel d'organiser les publications liées à l'immatériel. D'ailleurs, la valeur d'une école se mesure notamment à l'aune du nombre de publications de ses professeurs.

Ainsi, en se rapprochant d'un éditeur, l'Observatoire de l'Immatériel pourra fédérer sous la forme d'une série (cf. annexe), toutes les publications liées à l'immatériel et liées aux formations qui seront dispensées. Le choix des éditeurs à rencontrer prendra notamment en compte leur ouverture quant aux enjeux de l'immatériel et l'adéquation de la présentation par l'Observatoire de l'Immatériel avec sa politique éditoriale.

Il faut bien sûr tenir compte de deux paramètres : la capacité de l'Observatoire de l'Immatériel à passer un accord avec un éditeur intéressant et la volonté collective des experts de publier dans un cadre commun (sans vouloir privilégier des intérêts individuels).

Des éditeurs comme Eyrolles, Ellipse ou L'Harmattan peuvent y voir une opportunité.

d. Création d'une Communauté

La diffusion de l'approche par l'immatériel passe par la création d'une communauté.

Il est certain que les formations fourniront des membres potentiels. Toutefois il faudrait une plus large mobilisation des acteurs actuels.

Voici une méthode peu onéreuse et simple pour développer une communauté :

Si 100 experts arrivent chacun à convaincre 10 personnes – 10, en restant prudents – tels que amis, étudiants, connaissances professionnelles etc... de l'intérêt de l'immatériel, alors il existera un fondement de communauté.

Eclairage :

Le site Viadeo (Viaduc au moment du lancement) s'est lancé sans aucune référence ou expérience. 15 ans plus tard, il atteint plusieurs centaines de millions d'utilisateurs.

Comment ont-ils procédé ?

Deux amis appuyés de 12 investisseurs ont décidé de convaincre chacun entre 50 et 100 amis de l'intérêt de leur projet (à la base création de nouveaux contacts et échanges). En moins d'un mois une base de 1000 personnes était créée, puis le processus s'est développé ...

⁷ Des écoles aussi diverses qu'HEC ou l'ISEG pratiquent dans ce sens.

Quasiment toutes les personnes interviewées ont souhaité être informées de la suite, 60 personnes représentent un début de communauté à exploiter.

e. Rôle de lobbying de l'Observatoire de l'Immatériel

L'Observatoire de l'Immatériel doit aussi être un influenceur de tendances, un changemaker.

Cela peut passer par la presse (à l'occasion des premières formations par exemple) et un rôle de lobbying politique. L'Observatoire de l'Immatériel doit absolument peser sur le pouvoir politique, et ce au plus haut niveau.

Pour cela, l'Observatoire de l'Immatériel devra s'appuyer sur trois niveaux d'influence :

- Des « Ambassadeurs » de type Denis Kessler, un dirigeant du MEDEF, Nicole Notat ...
Ces « Ambassadeurs », une fois convaincus de l'intérêt du processus de formation (en particulier), vont être des garants de la démarche. Ces personnalités seront capables d'ouvrir des portes et d'être des porte-paroles dans les événements) des valeurs de l'immatériel
- Des organisations de type ANDRH, Experts-Comptables, MEDEF (cf. Phase 1 c.)
Ces organisations, cibles sectorielles, vont pouvoir ouvrir des portes aux formations ou tout au moins aux réflexions / débats
- Des entreprises leaders dans l'univers de l'évaluation financière (Deloitte, KPMG, ODDO, ...) ou pouvant porter une valeur d'exemple de réalisation (Bouygues, Solvay, Sodexo, ...)

Il faut que l'Observatoire de l'Immatériel puisse à l'avenir être partie prenante de réflexions politiques influençant la vie de l'entreprise (type le rapport Sénard – Notat). Son référencement évident dans les publications/articles sur le capital immatériel est une base fondamentale (cf. en annexes des exemples d'articles récents sur l'immatériel dans lesquels l'Observatoire de l'Immatériel pourrait figurer ou a minima être cité.).

f. Création d'une plateforme de cas et de MOOC

Pour répondre aux demandes clairement exprimées par nos interlocuteurs, il faut du concret pour les entreprises. Une plateforme de cas d'étude complétés de MOOC est une réponse adaptée à ces demandes. Le digital learning se développant, cette plateforme de cas et de MOOC s'inscrit dans cette tendance.

Un cas d'étude (ou étude de cas) est un travail d'analyse d'une situation particulière ou d'une personne ou d'une organisation ou d'un sujet spécifique à partir de sources documentaires mises à disposition par le créateur du cas.

Un MOOC est format de formation suivie individuellement et à distance, via Internet, pour acquérir des connaissances (cf. scénario C pour une définition plus étayée).

La plateforme de cas et de MOOC aura pour but de mettre à disposition des étudiants (professionnels ou non) du contenu sur l'immatériel de différentes natures et abordé de manières complémentaires.

Il faut donc que l'Observatoire de l'Immatériel mobilise son réseau d'experts et de partenaires pour créer des cas et des MOOC à partir de leur expérience et expertise qui seront rassemblés sur cette plateforme.

Ces contenus riches serviront souvent de base aux cours dispensés dans les modules de formation. Et au-delà, ces contenus vont être utilisés par les entreprises comme bases de réflexion notamment pour développer ensuite leur propre approche, voire leurs propres critères d'évaluation.

De la même façon, les outils d'évaluation rencontrés tout au long de l'étude (ODDO, Aviva, Felber, Valentin, Deloitte, ...) devraient pouvoir être mis à disposition.

Conclusion Phase 0

Les dispositifs que nous vous avons présentés contribuent à créer le positionnement de l'IO comme acteur ayant des personnalités et du contenu à proposer à des partenaires complémentaires.

Pour cela, il faut que l'Observatoire de l'Immatériel envisage une présence multicanale en s'appuyant sur sa communauté d'experts. La volonté de transmettre leur savoir de la part des experts doit apparaître dès cette phase 0, en s'adaptant aux attentes des cibles de l'Observatoire de l'Immatériel.

De plus, il faut considérer que les experts, les professeurs et futurs étudiants seront des contributeurs actifs à ces « médias » importants pour l'Observatoire de l'Immatériel.

L'Observatoire de l'Immatériel aura alors la responsabilité de créer dans un premier temps ces dispositifs puis de les animer en coordonnant l'action des partenaires et des experts.

La plupart de ces actions doivent être engagées et en fonctionnement d'ici fin 2018.

Eclairages :

Litzie Maarek (Educapital, 45 millions de fonds investis dans des startups de l'éducation) déclare que les formations traditionnelles des Grandes Ecoles sont vouées à disparaître rapidement dans leurs formes actuelles...

Les banques créent elles aussi une « école de formation relation clientèle à distance » pour répondre à l'évolution des métiers et tendances.

L'immatériel (étant donné son thème) doit au moins se situer sur le même niveau.

□ Phase I - Etablir des tests : 2018-2019

Cette première phase permet de tester un format, une organisation et un contenu de formation sur l'immatériel. L'objectif de cette première phase est d'appréhender les réactions du marché et des potentiels partenaires de l'Observatoire de l'Immatériel pour animer l'Ecole de Française de l'Immatériel.

Nous vous proposons 5 tests distincts, la plupart s'appuyant sur des partenariats à construire pour cette phase de tests mais aussi dans une perspective de long terme.

Présentation des tests et des partenariats associés

a. Partenariat avec HEC

Nous devons rechercher un partenariat fort avec une Grande Ecole pour gagner immédiatement en crédibilité et visibilité, puisque, nous l'avons constaté, aucune formation actuelle ne dépasse le stade local et n'a une dimension reconnue. Cela doit permettre à l'Observatoire de l'Immatériel de pénétrer ainsi un plus grand nombre d'entreprises.

Nous avons donc privilégié HEC Paris, qui est la Grande Ecole de référence⁸ en France et en Europe dans l'univers du commerce et de l'économie (outre les liens de partenariat que HEC tisse avec Polytechnique sur la fin 2018). HEC Paris nous offre aussi, outre sa notoriété, un très important fichier d'entreprises partenaires ou clientes, qui pourront ainsi connaître des offres de formation sur l'immatériel en minimisant l'investissement en démarchage commercial.

Nos liens étroits avec HEC en font, de plus, un partenaire privilégié pour cette phase de tests.

Nous pensons orienter la proposition de l'Observatoire de l'Immatériel sur un module de 5 jours, alliant sensibilisation et action dans le cadre d'une formation/action. Ce type de durée de module correspond au standard existant (4 à 5 jours) proposé en Formation Continue (généralement en inter, parfois en intra). Il faudra assurer de plus un rôle de **mentor** auprès des étudiants par les intervenants.

Toutefois, nous tenons à préciser que le contact doit se faire, non en demande mais en position de leader d'opinion, donc de partenaire égal. Ce positionnement nous paraît primordial. Pour ce faire, l'Observatoire de l'Immatériel (ou son représentant) doit arriver avec des propositions (thèmes, cas, intervenants potentiels, ...).

Les caractéristiques et modalités du partenariat, notamment le modèle économique, seront bien entendu à définir avec HEC dès les premiers contacts. Alors l'Observatoire de l'Immatériel apparaîtra comme un partenaire concepteur (et donc financier).

Le contenu s'appuiera sur des cours de spécialisation et des études de cas.

Les étudiants seront des professionnels suivant un cursus de formation continue au sein d'HEC, venant d'horizons professionnels variés.

Le corpus de formateurs sera composé d'enseignants d'HEC (car HEC tiendra à apporter sa « griffe ») et d'experts de l'Observatoire de l'Immatériel (ou de ses partenaires, tels ODDO, Deloitte, KPMG, ...).

⁸ Classement Financial Times 2017 : HEC ressort comme la 2^e Ecole de commerce en Europe (panel de 95 écoles)

Eclairage :

Les plaquettes de formation sont conçues à l'automne (avec des dates fixes) pour édition et présentation dans la foulée, pour une mise en œuvre des formations début janvier.

Dans cette optique, il faut se rapprocher sous les meilleurs délais de HEC, afin de proposer d'ici la rentrée de septembre 2018 ce module de formation à l'immatériel.

Un modèle économique verra les intervenants (« les mentors ») être payés suivant les standards habituels de HEC (ce sont les étudiants qui paient leurs parcours au sein d'HEC).

Pour meilleure compréhension du schéma, vous trouverez en annexe la présentation d'une formation 2018 dispensée par HEC sur un sujet pouvant être considéré comme proche : « Comment appréhender les fondements de la finance ».

b. Partenariat avec l'IT3E et Université Toulouse III Paul Sabatier

L'IT3E est l'Institut de la Transition Ecologique, Economique et Energétique. Il est présidé par Jean Jouzel, Prix Nobel en tant que dirigeant du GIEC à cette époque, donc un Ambassadeur potentiel, et dirigé par Valérie Le Dantec, sous l'égide du vice-président recherche de l'Université Toulouse III. L'IT3E a pour vocation de fédérer tous les Universités et Grandes Ecoles, chercheurs et enseignants toulousains concernés par le Développement Durable. Il s'agit d'un projet transverse d'envergure à destination des professionnels de la région ;

Reportez-vous en annexe pour une présentation de l'IT3E.

L'objectif est de faire figurer l'Observatoire de l'Immatériel comme partenaire incontournable de ce programme.

Comme avec HEC, l'Observatoire de l'Immatériel proposera à l'Université Toulouse III des modules-types de formation sur l'immatériel. Ces modules couvriront 1, 2, 3 voire 5 jours de formation. Le programme pourra se composer de :

- un « cours » théorique de sensibilisation / découverte de l'immatériel
- des journées concrètes par exemple :
 - étude de pratiques en entreprise
 - étude d'un secteur (type agroalimentaire, très présent en Occitanie) sous le prisme de l'immatériel
 - étude technique avec un partenaire type Deloitte ou ODDO

L'étude et la compréhension des entreprises régionales (type EDF, partenaire de l'IT3E) constituent également des sujets de formation.

Ces modules seront à bâtir d'ici juillet 2018, pour une mise en pratique courant octobre 2018. Ces modules sont à concevoir dans le cadre d'une Formation Continue.

Le modèle économique envisagé à la suite de ce test est basé sur la rémunération par l'Université de la structure de formation proposant l'offre (OI ou entité agissant au nom de l'Observatoire de l'Immatériel). En effet, les formateurs seront dans ce cas-ci uniquement des experts de l'Observatoire de l'Immatériel et/ou de ses partenaires.

Eclairages :

L'IT3E insiste, lourdement d'ailleurs, sur une approche pédagogique innovante.

Il faudra donc en parallèle étudier la création d'un ou plusieurs MOOC dans le cadre de ce partenariat, comme précédemment évoqué.

L'idée d'un Hackathon a aussi été retenue. L'IT3E mettra aussi ses chercheurs à disposition pour tester les meilleurs modes de transmission.

Nous avons par le biais de l'IT3E accès à un autre mode de raisonnement (à savoir universitaire et provincial, très axé sur le pragmatisme) tout en préservant un positionnement original de partenaire au sein d'une démarche innovante et ambitieuse.

Ce partenariat, ainsi que celui avec HEC, nécessitent donc la création d'une structure de formation au sein de l'Observatoire de l'Immatériel.

c. Partenariat avec le MEDEF 31

Dans une stratégie de reconnaissance de la notion d'immatériel, il est incontestable que l'Observatoire de l'Immatériel doit être reconnu par le MEDEF, en écho à notre recommandation quant au rôle de lobbying (Phase 0, e.).

L'objectif de ce test est de sonder la réaction des professionnels vis-à-vis d'une formation sur l'immatériel et de sonder leur « acceptabilité » à cette méthode.

Pour se faire, nous avons obtenu du MEDEF 31 de se porter volontaire pour tester des formations pragmatiques à destination de dirigeants. En retour, l'Observatoire de l'Immatériel doit se rapprocher du MEDEF 31 en proposant des formations adaptées.

Dans ce cadre, il sera impératif de proposer un format pédagogique innovant.

Le programme quant à lui peut se bâtir avec le responsable de la Commission Développement Durable du MEDEF 31 (Maxime Demongin) pour bien répondre aux attentes terrain des entreprises régionales⁹.

Nous avons privilégié l'angle « développement durable » et non « finance » car il y a davantage de recherches d'innovation dans ce domaine.

Un ou deux experts de l'Observatoire de l'Immatériel devront être animateurs et « diffuseurs » du savoir sur l'immatériel.

⁹ Il est à noter que Dominique Carlac'h (responsable de la Commission Innovation au sein du comité directeur du MEDEF et unique femme candidate aux élections) et Sophie Garcia (présidente du MEDEF Occitanie) suivent le projet avec attention.

Comme attendu lors de nos entretiens, nous sommes sûrs de l'apport concret, transposable aux entreprises. Il nous semble possible, ici, de tester aussi la notion de « **mentoring** ».

Le « mentor » doit pouvoir apporter à l'entreprise (ou l'étudiant) son savoir et conseil, mais aussi d'aiguiller celle-ci sur un autre mentor, capable de répondre de façon plus pertinente à la demande de l'entreprise concernée.

Cela nécessite de la part des experts de l'Observatoire de l'Immatériel une nouvelle vision de leur rôle, une capacité à créer une communauté de partage et une base de données d'expériences (cf. parties sur les MOOC, les cas d'entreprises ...).

Un hackathon pourrait en sus être monté en réunissant les entreprises du MEDEF 31.

Nous pouvons en sus espérer une diffusion de ces bonnes pratiques au sein des différents MEDEF régionaux.

La période des élections¹⁰ du/de la président. e est favorable, car, après celle-ci, l' élu recherchera d'autres dimensions que celles actuelles. Le créneau est donc favorable à l'Observatoire de l'Immatériel.

d. Conception d'un module de sensibilisation à l'immatériel pour le cursus de formation initiale

Il est nécessaire de s'intéresser dès l'automne 2018 à une sensibilisation à l'immatériel pour des étudiants en formation initiale des Grandes Ecoles et Universités.

Etant donné le manque de cas concrets et de cursus déjà formatés, il est à prévoir l'établissement de ce modèle durant l'année scolaire 2018-2019.

L'effort immédiat est d'apporter du nouveau aux entreprises, mais très rapidement ces étudiants vont apporter des visions différentes dans les entreprises qu'ils intègrent et il s'agit là dans un premier temps de sensibilisation, de « création d'intérêt ».

La création d'un contenu de sensibilisation pourra être commun à plusieurs tests. Il s'agira ensuite de l'intégrer dans des cursus existants de formation initiale. En outre, il faudra prévoir comme précédemment des cas concrets pour une approche complète (pratique entreprise, évaluation, capital humain).

Il existe quelques exemples de ce type de formations, par exemple à l'ESSEC (ex : formation de Gilles Lecointre) et c'est sur une telle base, adaptée et présentée OI, qu'il faut agir.

Le test à prévoir courant 2019 avec un échantillon d'Universités et d'Ecoles ciblées¹¹, permettra de percevoir quel est le meilleur biais pour présenter ce module à l'ensemble des Etablissements ensuite : est-ce RH, finance/comptabilité, marketing, entrepreneuriat, ... ?

¹⁰ La principale organisation patronale doit choisir le 3 juillet 2018 son nouveau président : <https://www.lesechos.fr/economie-france/dossiers/030995161386/030995161386-medef-qui-pour-succeder-a-pierre-gattaz-2136598.php>

¹¹ Ex : celles qui semblent avoir une sensibilité à la question de l'immatériel et celles qui pourront être facilement contactées par le/la responsable pédagogique

En termes de modèle économique, il s'agit uniquement d'un investissement, qui pourrait être financé par différents moyens (cf. Proposition de mise en œuvre).

Il s'agira de salarier une personne qui sera chargée d'approcher les différents acteurs dans les Grandes Ecoles (direction des études, responsable de la Majeure Finance ou RH, ...). Cela correspond au rôle de l'Observatoire de l'Immatériel concernant la diffusion et de la diffusion de la sensibilisation de la notion d'immatériel.

e. Conception d'un module de sensibilisation à l'immatériel à destination des Start-Up

Dans les tests précédents, nous avons cherché à sensibiliser les futurs décisionnaires et acteurs de l'économie française. Dans le cas présent, et avec la même philosophie, nous devons nous intéresser aux acteurs actuels de la nouvelle économie, les start-ups.

Grand nombre d'interviewés ont fait référence à ces nouveaux entrepreneurs, à la nécessité de leur faire percevoir l'immatériel comme à la fois un facteur d'aide à l'évolution de leur structure mais aussi comme un élément de constitution d'un nouveau cadre de vie et d'expression du sens de celle-ci.

La quête de sens au travail est à la croisée du business et de l'impact. La nouvelle génération se voit comme actrice du changement, avec une profonde conscience des enjeux sociaux et environnementaux. L'Observatoire de l'Immatériel doit en profiter pour ouvrir des horizons (d'évaluation) à ce type d'entreprises, sans oublier qu'un projet de transformation sociale ou environnementale (maîtrisée et expliquée) est un excellent moyen d'attirer et retenir les talents.

Le mode de sensibilisation est toutefois différent ; autant un cours magistral soutenu par la dynamique de « cas » pratiques structurants va être une bonne base pour les étudiants, autant ce genre de public doit être approché différemment.

Le mode « hackathon » semble le plus adapté à leur façon d'apprendre et à leurs habitudes dans les incubateurs. Le test effectué au sein de La Compagnie s'est avéré positif et donc peut être reconduit sur la cible « start-ups » mais il est possible d'étudier d'autres lieux, par exemple des Incubateurs de sociétés (Bouygues, Orange, ...) en fonction de la stratégie et des partenariats recherchés par l'Observatoire de l'Immatériel.

L'Observatoire de l'Immatériel en profitera aussi pour tester un partenariat avec un Incubateur, nouveau lieu d'apprentissage, complémentaire des Grandes Ecoles et Universités.

Il va de soi que des experts devront être mobilisés sur celui-ci, pour apporter des bases de connaissance aux participants et ensuite répondre à des questions techniques. Le rôle de mentor (lui-même soutenu par le réseau de mentors OI) prendra toute sa dimension avec les entrepreneurs.

Le modèle économique (non classique, comme dans le cas des Grandes Ecoles et Universités où « l'étudiant » paie) est à définir en fonction des priorités d'investissement en temps et financier de l'Observatoire de l'Immatériel. Dans ce cas, il est envisageable que les animateurs du hackathon (parmi lesquels des experts) soient rémunérés par l'Incubateur ou par les entrepreneurs qui, à la suite d'une présentation générale, souhaitent une formation spécifique et en interne sur l'immatériel. Dans ces deux cas, l'Observatoire de l'Immatériel ne percevra qu'une très faible marge.

Selon nous, cette cible est au cœur de la stratégie future de l'Observatoire de l'Immatériel par le fait que les start-ups vont nécessairement grandir par apport de fonds (d'où évaluation), devoir se structurer (capital humain et organisationnel) et sont un exemple (souvent rêvé, voire fantasmé) de nombreux jeunes. L'immatériel doit y trouver toute sa place dès maintenant.

Proposition de mise en œuvre concrète pour 2018-2019

D'un point de vue pratique pour la réalisation de ces tests, l'équipe SKAN MF/Cabinet de Saint Front est en capacité de proposer des personnes intéressées pour animer cette Phase 1.

L'exécution de cette Phase 1 pourra aussi être assurée par une personne dédiée à l'Observatoire de l'Immatériel, par une entité externe

Responsable pédagogique

SKAN MF/Cabinet de Saint Front a recherché un profil lié à l'Observatoire de l'Immatériel, ayant l'expérience des entreprises et des études (apte à concevoir des projets pédagogiques), ayant pour rôle de fédérer les intervenants et de comprendre le fonctionnement des Ecoles/Universités, et avec une fonction commerciale importante (dont la recherche de partenariats voire de financements auprès des entreprises).

La personne recherchée doit avoir une sensibilité à l'immatériel mais ne doit pas être un expert de celui-ci car sa mission est différente.

Nous pouvons vous présenter sur le champ un ou deux profils compatibles avec cette description (par exemple Bérangère Pagès, ex- responsable des études et des levées de fonds à la Fondation HEC).

Si besoin, en parallèle du recrutement du/de la responsable pédagogique, et pour répondre au besoin d'action immédiate que nous soulignons, nous pouvons aider à la mise en place des premières mesures.

Partenariats

D'autre part, une réflexion est à mener spécifiquement avec des **partenaires**. D'un point de vue opérationnel, il est important que l'Observatoire de l'Immatériel conçoive la matière pédagogique à partir de contenus existants ou non pour apparaître comme un interlocuteur « égalitaire » avec les instituts de formation.

Il paraît aussi stratégique d'associer des entreprises d'influence (cf. le rôle de lobbying) à l'élaboration des programmes pédagogiques de la Phase 1. Approcher par exemple Deloitte ou une entreprise exemplaire peut faciliter par la suite la réflexion quant à l'établissement d'une **chaire**. Ces contacts sont à prendre dès la Phase 1 pour préparer la Phase 2.

Financement

→ Fondations

Globalement, pour des financements de Formations, non « classiques », l'Observatoire de l'Immatériel peut s'appuyer sur des Fondations déjà existantes qui peuvent prendre en charge certaines parties des dites formations. C'est assez classique pour la formation d'écoles primaires alternatives (ex : Lab School) et ces Fondations sont souvent issues du monde bancaire, avec des critères qui leur sont propres (Société Générale, ...).

→ Fonds de dotation

Une autre alternative est que l'Observatoire de l'Immatériel crée son propre fonds de dotation (sur le thème éducatif) et collecte lui-même par ce biais des fonds défiscalisables (hors ISF dans le cadre d'un Fond de dotation, et prenant soin de déclarer les fonds consommables). Cela peut prendre environ 4 mois pour sa conception, dépose et acceptation.

→ Crowdfunding

Bien sûr, l'Observatoire de l'Immatériel peut aussi imaginer monter une opération de crowdfunding, via des partenaires classiques ou bancaires (NEF).

→ Thésard

Enfin il serait bon de trouver un.e thésard.e qui pourrait analyser, enrichir les tests, mieux cerner les cibles et modes de pédagogie à utiliser (sachant l'évolution très rapide de celles-ci) et qui alimentera une bibliographie et un réseau. Nous avons, par exemple, noté l'existence d'une thésarde de ce type à TSE (Ecole/université Capitole 1 et fief de M. Jean Tirole).

Conclusion Phase I

Cette Phase 1 est déterminante pour la réussite du projet d'Ecole Française de l'Immatériel. Elle permet à l'Observatoire de l'Immatériel et ses experts de se structurer, de mettre en place des outils opérationnels pour la suite (MOOC, communauté, outils de communication ...) et d'évaluer les axes d'actions prioritaires, même si nous pensons que toutes les cibles évoquées sont importantes.

Les efforts de création de contenus seront optimisés en les réutilisant sur plusieurs tests (par exemple la sensibilisation).

Les tests ont plusieurs vertus :

- ils démontrent immédiatement la volonté d'avancer de l'Observatoire de l'Immatériel et son nouveau positionnement
- les partenariats proposés montrent à tous, étant données les réputations des écoles, universités et organismes, que l'Observatoire de l'Immatériel est un partenaire des meilleurs
- au vu de la complémentarité des 3 partenaires clés, l'Observatoire de l'Immatériel collectera un large panel des réactions et des besoins concrets des cibles
- à partir de ces besoins, l'Observatoire de l'Immatériel sera dans une démarche de co-construction des cours à proposer – et non de cours « a priori » -, ce qui a été plébiscité par les personnes interviewées.

Ainsi, cette Phase 1 permettra non seulement d'orienter et de hiérarchiser par la suite les efforts à entreprendre mais de traiter « d'égal à égal » avec les référents en matière d'organismes éducatifs et patronaux.

Enfin, elle permettra de contrer d'éventuelles initiatives comparables qui pourraient voir le jour rapidement du fait de stratégies isolées (individus, sociétés, voire Ecoles ou Universités). Dans ce cas, les réseaux d'experts de l'Observatoire de l'Immatériel dûment constitués perdraient de l'influence et la dimension qu'une action collective peut donner à l'immatériel en serait réduite.

En d'autres termes, c'est grâce à ces tests que les cibles seront confirmées, les actions priorisées et affinées et les partenariats noués. Il est donc primordial de lancer les tests immédiatement (et bien entendu la Phase 0 concomitamment) notamment pour tenir compte des calendriers de formation continue de 2 des 3 partenaires ciblés (HEC et l'IT3E).

Lancement des tests avec HEC et l'IT3E :

Nous pouvons au regard d'un budget spécifique, assurer la mise en place rapide et effective des tests avec ces 2 organismes de formation. Autrement, nous remettrons les coordonnées de nos contacts à la personne désignée par l'Observatoire de l'Immatériel.

Rappelons une fois encore que l'attitude d'approche de ces organismes est importante et doit correspondre au positionnement conquérant que doit avoir l'Observatoire de l'Immatériel.

□ Phase 2 - Déploiement de l'action pédagogique de l'Observatoire de l'Immatériel : 2019-2020

L'analyse des conclusions de la Phase 1 nous permet de proposer d'autres actions à nos partenaires et d'envisager d'autres développements étayés par les résultats des premières formations.

Nous prévoyons ainsi 3 voies de déploiement de cette action pédagogique portée par l'Observatoire de l'Immatériel :

- Une voie universitaire pour développer l'action avec les Universités et les Grandes Ecoles
 - Une voie professionnelle avec des entreprises pour constituer des références
 - Une voie événementielle avec des colloques pour amplifier l'action des dispositifs de communication sur l'immatériel de la Phase 0.

I. Voie universitaire

La réussite des tests de la Phase 1 déterminera notamment le développement de modules à proposer à d'autres organismes de formation et le développement d'un Mastère Spécialisé, voire d'un EMBA.

En effet, la création d'un DU nous semble plus problématique du fait des délais de réponse de la plupart des Universités.

Nous identifions 3 possibilités complémentaires pour l'action pédagogique, déjà initiée, associant les Grandes Ecoles et Universités :

- La formation continue avec HEC
- La formation continue avec l'IT3E
- Les modules de sensibilisation à diffuser

a. Développement de la formation continue avec HEC

Des modules plus spécifiques

Si le test HEC se révèle concluant, nous aurons à affiner le cursus de formation avec HEC Executive Education par la proposition de modules spécialisés sur le modèle initial mais s'adressant plus à des cibles précises (RH, Marketing, recherche, évaluation ...).

Création d'un MS ou EMBA

Un autre axe est d'initier, toujours avec HEC, un MS ou EMBA, en fonction de la stratégie de l'Ecole. Rappelons que les Grandes Ecoles sont évaluées en particulier sur les publications de leurs enseignants-chercheurs et que cela est une belle source de publications pour les experts de l'Observatoire de l'Immatériel.

Pour créer un MS par exemple, le volume de contenus à bâtir passera de 30h à 300h. Il faudra donc mobiliser d'autres experts de l'Observatoire de l'Immatériel, initier la résolution de cas pratiques, faciliter la visite d'entreprises, ... Nous suggérons à l'Observatoire de l'Immatériel d'être « leader » auprès d'HEC pour cette conception. Le seul préalable est de savoir si et comment un panel plus large d'experts de l'Observatoire de l'Immatériel va se mobiliser.

Techniquement, il faut 12 mois :

- 3 mois pour le concevoir et l'organiser
- 3 mois pour obtenir l'accord de la Conférence de Grandes Ecoles
- 6 mois pour faire connaître et accueillir les premiers étudiants.

Le modèle économique est simple :

- les étudiants paient leur formation continue
- les experts sont rémunérés pour leurs interventions par HEC (très raisonnable)
- l'Observatoire de l'Immatériel en tant que concepteur du programme, perçoit une partie des bénéfices.

Les échanges avec HEC à ce sujet seront initiés au cours de la Phase 2. La création effective du MS ou EMBA se fera entre la Phase 2 et la Phase 3 (2020-2022).

b. Développement de la formation continue avec l'IT3E

Le test des formations auprès de professionnels inscrits à l'IT3E révélera des cibles prioritaires qui pourront acheter des formations de l'Observatoire de l'Immatériel (via notamment la formation continue proposée par l'IT3E).

Le modèle économique est le même que lors de la Phase 1, mais à plus grande échelle.

c. Développement des modules de sensibilisation

Dans le cadre d'une démarche commerciale assumée, les modules réalisés pour les tests pourront être proposés par l'Observatoire de l'Immatériel à toutes les Grandes Ecoles – y compris d'ingénieurs – et à certaines Universités (type TSE¹²). Les cibles de cette prospection dépendront notamment du profil du/de la responsable pédagogique désignée par l'Observatoire de l'Immatériel (cf. Phase 1).

Ce « catalogue » devra être personnalisé aux interlocuteurs rencontrés. Nous rappelons que la Phase 1 aura déjà permis de vérifier par la pratique l'acceptabilité de la formule.

De plus, l'année écoulée entre ces 2 phases aura permis de constituer la plateforme de cas et de MOOC – à moins qu'un problème de fond ne se révèle –. Les MOOC répondront également aux attentes de nouvelles pédagogies exprimées par les Universités/Grandes Ecoles et les entités privées. La diffusion des MOOC s'appuiera sur un modèle économique associant ou non des partenaires universitaires et nécessitant une production effective et renouvelée de la part des experts de l'Observatoire de l'Immatériel.

Ainsi cette plateforme enrichira en continu le catalogue de contenus de formation.

Cette action aurait pu être envisagée en Phase 1. Cependant les délais d'établissement des MOOC, et de leur mise en cohérence, entre eux positionne cette action qu'à partir de 2019.

2. Voie des entreprises

L'Observatoire de l'Immatériel doit pouvoir mener une approche directe des entreprises, avec les références et exemples universitaires cités ci-dessus et, si possible, avec une action de « formation » auprès d'une entreprise exemplaire en 2019.

Deux approches semblent possibles :

¹² TSE : Toulouse School of Economics – Composante de l'Université Toulouse 1 ; Centre de recherche et de formation en économie présidé par le Prix Nobel Jean Tirole

- Via le MEDEF
- En direct avec des entreprises à démarcher par l'Observatoire de l'Immatériel.

a. MEDEF

Cette voie découle de l'action menée auprès du MEDEF 31. Nous sommes à ce stade dans la poursuite de l'une des missions de l'Observatoire de l'Immatériel, à savoir la diffusion de la sensibilisation à l'immatériel auprès des entreprises.

Pour bénéficier de l'audience et du réseau d'entreprises du MEDEF (et notamment des succursales régionales), l'Observatoire de l'Immatériel doit fournir des MOOC/cas pratiques dans un contexte professionnel (celui du marché), des experts-mentors et des personnes capables d'animer les hackathons (ou autre événement interactif avec les salariés des entreprises).

Le mode de financement de l'Observatoire de l'Immatériel et des experts est à avaliser avec les interlocuteurs du MEDEF.

b. Lien OI et Entreprises

Il est certain que les contacts directs entre l'Observatoire de l'Immatériel (et ses membres) et des entreprises doivent être exploités.

Les cibles seront plutôt des grandes entreprises à ce niveau.

Nous rappelons, en ligne avec les convictions de nombre d'interviewés, que les formations en entreprises doivent surtout être un moyen pour celles-ci de s'approprier le fondement philosophique de l'immatériel plutôt qu'un indicateur d'évaluation.

L'objectif, grâce aux cas, aux experts et mentors, est d'amener ces entreprises à définir elles-mêmes le cadre et les critères qui s'adaptent le mieux à elles, en partant d'expériences similaires mais qu'elles vont personnaliser et adapter.

Comme l'Observatoire de l'Immatériel disposera pour cette Phase 2 d'une expérience, de la plateforme de cas/MOOC, de possibilités pour organiser des hackathons, etc..., entre les 2 approches nous recommandons plutôt à l'Observatoire de l'Immatériel de contacter directement des entreprises.

3. Voie des colloques

Pour rassembler au-delà des partenaires et des entités démarchées (entreprises ou Universités/Grandes Ecoles), nous proposons de développer des colloques sur le thème de l'immatériel.

Nous préconisons d'organiser des colloques éloignés des formats traditionnels et des conférences magistrales.

C'est pourquoi nous suggérons de privilégier un format de colloque actif, centré sur les actions pragmatiques et se déroulant sur 1 journée et en 2 temps :

- Le matin : des retours d'expérience et des témoignages (format classique)
- L'après-midi/le soir : un hackathon avec les participants pour faire émerger des nouvelles orientations dont les entreprises auraient besoin.

Pour cette dernière voie, nous proposons aussi une journée de réflexion universitaire sur l'immatériel réunissant des experts, des professeurs et des cadres de Grandes Ecoles. Cette journée devra être animée par une pédagogie moderne et active.

Son objectif sera principalement d'anticiper la Phase 3.

Conclusion Phase 2

La Phase 2 s'inscrit naturellement dans la continuité des tests de la Phase 1 et vise à déployer et développer les contenus déjà construits.

Le déploiement et la réussite de la Phase 2 dépendent ainsi grandement du déroulement de la Phase 1 et des fondations qui auront été bâties.

Au cours de cette Phase entre 2019 et 2020, les partenariats noués se verront renforcés et l'Observatoire de l'Immatériel disposera de ressources pédagogiques. De même, le positionnement de l'Observatoire de l'Immatériel et la visibilité de son action seront accus notamment à l'aune des références acquises par la prospection en direct d'entreprises clientes.

En filigrane de cette Phase 2, il faudra que l'Observatoire de l'Immatériel ait évolué sur ses statuts, le statut d'Ecole-filiale (ou pas), et sur les modes de financement et de partenariat. Les modèles économiques reposent sur la rémunération des experts de l'Observatoire de l'Immatériel pour leurs cours et leurs interventions (ils ne sont pas bénévoles). Le rôle de l'Observatoire de l'Immatériel étant de diffuser l'immatériel, un positionnement de plus grande dimension lui permettra de trouver des partenaires (défiscalisés idéalement) sur ce sujet "éducatif". L'Observatoire de l'Immatériel le sera également par l'IT3E et HEC en tant que concepteur des programmes. Au demeurant nos recommandations quant au profil du/de la responsable pédagogique porte également sur sa capacité à lever des fonds auprès des entreprises avec lesquelles elle a déjà des liens.

Et de la même façon la Phase 2 préparera la Phase 3 consacrée au développement du rayonnement de l'Ecole Française de l'Immatériel sur le modèle de l'IFP School.

□ Phase 3 - Après 2022

Entre 2020 et 2022 nous envisageons une période d'une part de consolidation des actions initiées en Phase 2 et d'autre part de mise en œuvre d'un EMBA ou de cours en formation continue.

En fonction des résultats des Phases 1 et 2, l'Observatoire de l'Immatériel devra s'interroger sur une orientation stratégique de son école voire de son modèle, en s'inspirant du modèle intéressant et adapté selon qu'est l'IFP School.

Cette orientation reposera sur une structure du type « organisme de formation » et sur des partenariats avec des écoles internationales voire étrangères.

Rappelons le modèle de l'IFP School :

- Une école issue de l'IFP¹³ (qui a capitalisé sur son expérience naturelle – les énergies en particulier le pétrole – et sur ses réseaux dans le monde entier)
- Deux structures (IFP School qui est diplômante et l'IFP Training qui dispense de la formation continue)
- Des cursus en français et en anglais (ce qui touche le monde entier, dont des étudiants chinois)
- Des partenariats avec des entreprises pour un modèle économique viable et pérenne
- Des partenariats avec des Grandes Ecoles (une cinquantaine, ce qui permet des doubles diplômes)

A l'issue de cette formation, les étudiants acquièrent surtout un diplôme qui bénéficie d'une certaine reconnaissance.

Le financement d'une telle structure repose sur les frais de formation payés par les entreprises qui envoient sur des périodes discontinues des salariés en formation.

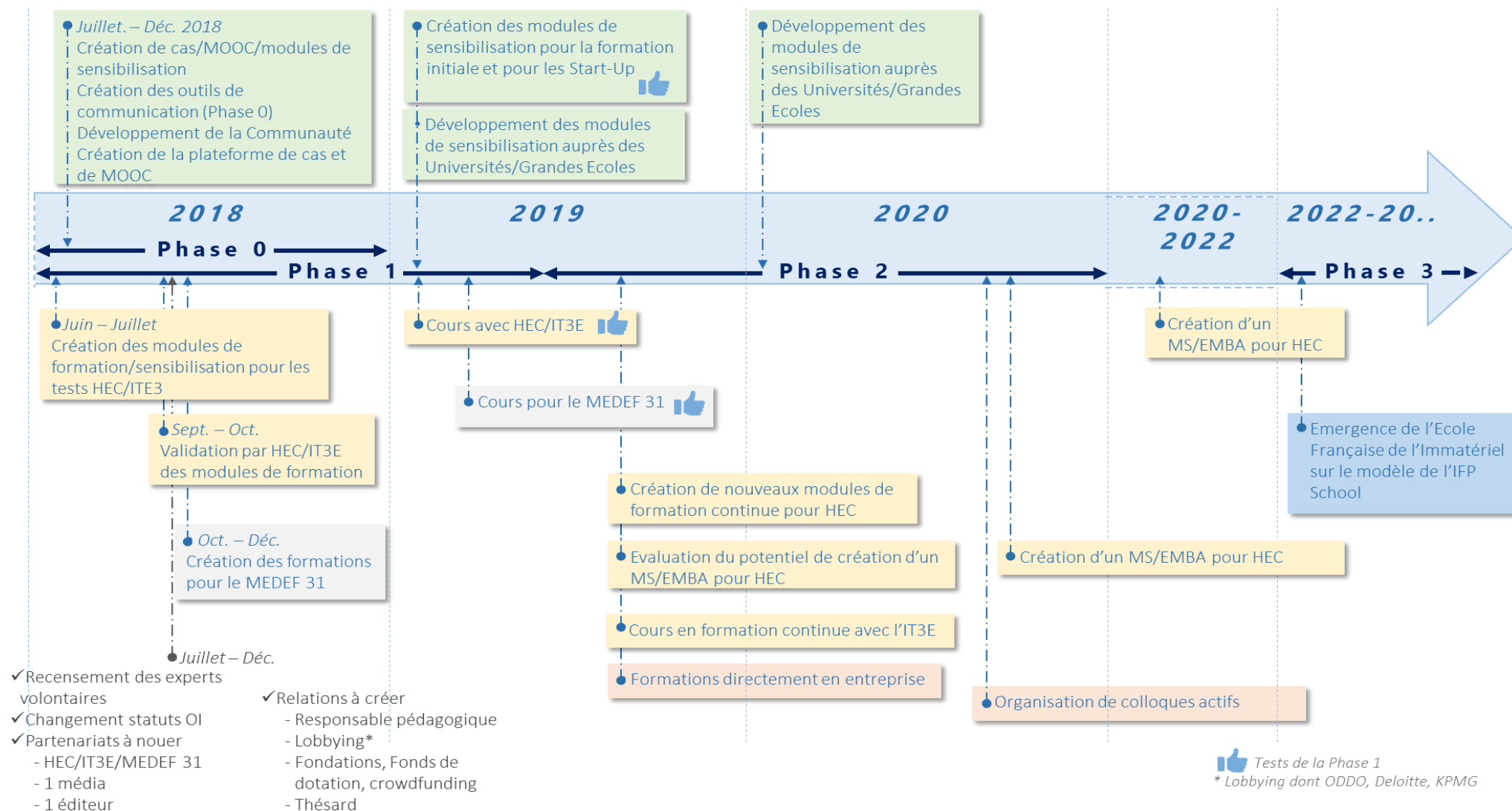
Ce modèle fonctionne par une formation en part-time, qui peut se vanter d'un taux de placement à 100% à la sortie !

Evidemment les différents intervenants y trouvent (et apportent) notoriété et réseaux. Les étudiants en sortant augmentent le réseau des anciens, de l'école et crée une communauté aisée à animer.

Cet exemple est à mûrir et viser, une fois bien sûr que tous les préalables sont remplis et la crédibilité établie.

¹³ IFP : Institut Français du Pétrole, devenu dernièrement IFPEN (Institut Français du Pétrole et des Energies Nouvelles), est un organisme public français. Il a pour mission, par le biais de la recherche et de la formation, d'encourager le développement des technologies et des matériaux du futur dans les domaines de l'énergie, du transport et de l'environnement. <http://www.ifpennergiesnouvelles.fr/IFPEN/En-bref>

Déploiement de l'action pédagogique (Phase 0 à Phase 3)



Conclusion de l'étude d'opportunité

Notre étude a permis de conforter les convictions de l'Observatoire de l'Immatériel et de la DGE quant à **l'urgence d'agir** et ce manière **pragmatique** et non dogmatique pour diffuser au plus grand nombre l'immatériel.

Notre positionnement très axé sur la **pédagogie** s'est vu confirmé par les attentes de la soixantaine de personnes interviewées, à savoir qu'il faut absolument proposer des modes de formation et de transmission **modernes, participatifs** voire **innovants**. Les canaux les plus récents sont d'ores et déjà en passe de devenir obsolètes selon certains...

Que ce soit les benchmarks, en particulier celui sur les formations, que les interviews, il est désormais évident que **tous les acteurs de l'économie** sont à cibler par l'Observatoire de l'Immatériel :

- Les cibles "**dirigeants**" passeront par les "ambassadeurs" de l'Observatoire de l'Immatériel et par des démonstrations dans 2-3 entreprises "exemplaires". Le lien avec le MEDEF va dans ce sens.
- La cible "**opérationnelle**" va être touchée dans un premier temps via HEC et l'IT3E et nous permettra d'affiner la priorité (si elle existe) entre Finance, RH, marketing / recherche...
- La cible "**start-up**" est aussi à considérer d'entrée et à tester.
- La cible « **jeunes** » est à intégrer car ce sont eux qui créeront les métiers et les entreprises de demain. C'est pourquoi nous insistons sur la nécessité de les considérer, dans un second tout du moins pour une question de priorité de l'action.

Concernant la **Gouvernance**, notre analyse fait état d'actes concomitants de structuration de l'Observatoire de l'Immatériel et de mise en place de tests. Pour une question d'efficacité et d'agilité, nous suggérons que l'Observatoire de l'Immatériel se positionne comme **leader** assumé et donc actif des actions à mener.

De plus, notre expérience, en particulier concernant les CCI et les Ministères, nous indique que d'une part les CCI constituent parmi d'autres des cadres de contrôle et de d'orientation des Ecoles – qu'elles peuvent financer - , et d'autre part qu'aucun Ministère ne s'est encore positionné pour financer une Ecole de l'Immatériel (quelle que soit sa forme).

Enfin, sur ce sujet, rappelons que notre mission porte non pas sur la gouvernance de l'Observatoire de l'Immatériel mais bien sur le fonctionnement du monde éducatif et des besoins du marché.

Les **actions prioritaires** à mener par l'Observatoire de l'Immatériel et ses experts – d'ici la rentrée 2018 – sont donc :

- ⇒ Sonder la **communauté** d'experts pour un appel à **volontaires**
 - Par exemple : 1 session exceptionnelle peut-être organisée pour présenter les objectifs, les attentes puis collecter des candidatures et répartir les rôles (nous - SKAN MF et le Cabinet de Saint Front - pouvons être coordinateurs)
- ⇒ Créer la **plateforme de MOOC et de cas**
- ⇒ Prendre contact avec **Bérangère Pagès** et **Gilles Lecointre**
- ⇒ Se rapprocher, en bénéficiant des liens créés par SKAN MF, de :
 - HEC
 - IT3E
 - MEDEF 31
- ⇒ Prendre contact, grâce aux accords de principe obtenus par SKAN MF, avec :

- **Deloitte** : Tisser des partenariats de formation avec une structure comme Deloitte et obtenir un test « grandeur nature » dans une entreprise connue sont des objectifs pour 2018.
- **ODDO**
- **KPMG**

⇒ Prendre contact avec un **incubateur de Start-Up**

S'ensuivront notamment la création d'une formation pour l'IT3E, la création de modules pour développer les partenariats établis pour les tests, y compris des modules de formation initiale (cf. Déploiement de l'action pédagogique).

L'entreprise, quelle que soit sa taille, apparaît comme la **cible prioritaire** en tant que cliente des formations de l'Observatoire de l'Immatériel. Son intérêt et ses besoins se développeront au fur et à mesure de son **cheminement interne** et de sa **transition « philosophique »**. Cela passera notamment par une phase de **sensibilisation** et de présentation **d'exemples concrets** puis par la réalisation **d'exercices d'application** et de mises en **pratiques** dans son **contexte** sous l'égide de **mentors**.

Remerciements

L'Observatoire de l'Immatériel et la DGE

- Emilie Lesage-Perilleux
- Françoise Brancourt
- Jérôme Julia
- André Gorius
- Sylvain Tigé
- Pierre Caillet

pour leur confiance, leurs questions et leur implication....

Incubateur La Compagnie

- Florence Bost
 - Christophe Pouilly
 - Tous les entrepreneurs curieux qui ont participé au Hackathon
- pour leur accueil et leur intérêt pour le sujet...

Toutes les personnes interviewées

pour leur intérêt pour notre projet, la qualité et la richesse de leurs réponses et bien sûr leur temps....

Annexes

□ Exemples de collection

Eyrolles

----- Forwarded message -----

From: **Librairie Eyrolles** <mailing@actu.eyrolles.com>

Date: 2018-05-29 7:38 GMT+02:00

Subject: J'arrête de râler au boulot !

To: michel.fareng@psm-pfm.com

Si ce message ne s'affiche pas correctement, [cliquez ici](#)



Librairie
EYROLLES.com
La librairie des passionnés et des experts

[Gérer mon abonnement](#)

Accueil | Informatique | Graphisme & Photo | Sciences | Entreprise | Droit | Construction | Vie pratique



J'arrête de râler au boulot !

21 jours pour être (enfin) heureux au travail !

Après le succès de *J'arrête de râler* et *J'arrête de râler sur mes enfants (et mon conjoint)*, Christine Lewicki et Emmanuelle Nave nous invitent à faire un bilan de l'impact des râleries sur notre propre vie, et tout particulièrement ce qui se passe entre 9 et 18 heures au boulot !

Le mot du libraire

Vous avez envie de ne plus râler au boulot ? Tentez de relever ce défi en suivant ce programme de 3 semaines. Méthode testée et approuvée !

En savoir +

Disponible en papier ou numérique

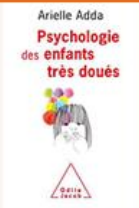
Nouveautés Développement personnel



[Votre cerveau est définitivement extraordinaire](#)



[Du calme, bordel !](#)



[Psychologie des enfants très doués](#)



[L'attachement dans la petite enfance](#)



[Réussir ses relations](#)



[Je fantasme donc je suis](#)

A découvrir également



[Un ministre ne devrait pas dire ça...](#)



[Une fille comme elle](#)



[Faire sa bière](#)



[Cybersécurité](#)



[Apprendre Lightroom Classic CC](#)



[Guide de couture à la surjeteuse et à la recouvreuse](#)

Meilleures ventes Santé et Bien-être



[Labo zéro conso](#)



[J'arrête de râler ! L'intégrale](#)



[Je me libère du sucre](#)



[Ce que l'argent dit de vous !](#)



[50 exercices pour gérer ses émotions](#)



[J'arrête de stresser !](#)

Meilleures ventes [Eyrolles.com](#)



[Créatif en free-lance, je me lance](#)



[La plomberie](#)



[Cahier de recherche d'emploi](#)



[Mémento HTML 5](#)



[Maître d'oeuvre bâtiment](#)



[Le grand livre du vélo](#)

Ellipses

----- Message transtere -----

De : **Brieuc Bénézet** <brieuc.benezet@editions-ellipses.fr>

Date : 7 décembre 2017 à 18:05

Objet : Projets de livres

À : michel.fareng@psm-pfm.com

Bonjour,

La fin de l'année approche et vous vous demandez peut-être ce que vous pourrez offrir à Noël pour faire plaisir autour de vous ?

Et pourquoi ne pas gâter vos étudiants en rédigeant un livre de préparation à leurs examens et concours en économie ?

Ouvrages de cours, de fiches sur les grandes périodes, livres de préparation aux épreuves de Science Po ou des CPGE, ouvrages d'initiation sont, parmi tant d'autres, des idées de cadeaux qui raviront les élèves petits et grands !

Nous sommes à votre disposition pour évoquer des idées de projets et vous aider dans leur mise en œuvre.

Dans l'attente d'un rendez-vous téléphonique ou de vous recevoir dans nos bureaux, je vous souhaite dès à présent de très belles fêtes de fin d'année.

Cordialement,

Brieuc Bénézet

Editeur

--

[01-56-56-64-11](tel:01-56-56-64-11)

Brieuc.benezet@editions-ellipses.fr

Editions Ellipses

Direction générale et éditoriale

[32, rue Bargue](#)

75740 Paris cedex 15

Quelques livres déjà parus :



[Désinscription / Changer d'adresse e-mail](#)

L'Harmattan

Expéditeur: Editions L'Harmattan <fabien.aviet@harmattan.fr>

Date: 7 mai 2018 à 13:25:18 UTC+2

Destinataire: michel.fareng@psm-pfm.com

Objet: Découvrez nos nouveautés Entreprise - Avril 2018



Nos nouveautés

Chères lectrices, chers lecteurs,
Voici nos dernières parutions en Gestion, entreprises et management.
Bonne lecture.



[Feuilleter ce livre](#)

FONCTION DE SUIVI DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES (LA)

Pour une performance accrue grâce à la prise en compte des caractéristiques du flux de travail réel

Léon Bertrand Ngouo

Préface de Patrick Gibert

L'auteur propose une approche de suivi des actions publiques basée sur la régulation du travail réel de mise en œuvre des actions découlant des politiques publiques. Ce livre permet d'aborder avec sérénité les défis caractéristiques du flux de travail des organisations publiques : la prise de décision sous tension, le défi de gestion des conflits, la difficulté de la transmission à la hiérarchie d'informations fiables, la question de la mobilisation des différents types de résiliences en matière de politiques publiques, etc.

Léon Bertrand Ngouo, Ph.D. en Management stratégique des organisations publiques est professeur et consultant en Management public. Ses champs d'intérêt portent sur la régulation des services publics, le suivi des politiques et programmes publics, le développement organisationnel et la gouvernance des services publics.

Coll. Conception et dynamique des organisations

466 pages • 42 euros • avril 2018

EAN : 9782343137360



La Suisse est-elle un modèle ?



[Feuilleter ce livre](#)

SUISSE EST-ELLE UN MODÈLE ? (LA)

François Garçon, Sonny PERSEIL, Yvon Pesqueux

Sous la direction de François Garçon, Sonny PERSEIL et Yvon Pesqueux

La Suisse paraît être l'État où la démocratie est la plus développée, avec notamment une procédure référendaire dynamique et des vestiges de démocratie directe. Elle connaît un faible taux de chômage, un niveau de richesse élevé, maintient une finance et une monnaie fortes, une industrie compétitive et diversifiée. Elle possède parmi les meilleures écoles de la planète. Et même sur le plan sécuritaire, la Suisse fait figure de sanctuaire. Autre de la neutralité, ce pays militarisé, où le service national paraît constituer un ciment social, est quasiment épargné par le terrorisme et la délinquance de masse. Alors, la Suisse est-elle vraiment un modèle ?

Avec les contributions de Hamid Bachir Bendaoud, Yéda Christophe Banaon, Ivan Blot, François Garçon, Farid Ghehiouèche, Fabien Imbault, Zoé Kergomard, Claude Legrand, Ulrich Lehner, Elmar Mock, Rufin Faustin Nzalakanda, Muriel Peneveyre, Sonny Perseil, Yvon Pesqueux et André Sallé.

Coll. Perspectives organisationnelles

262 pages • 26 euros • avril 2018

EAN : 9782343146218



HOMMES D'AFFAIRES : ÊTRE ET DEVENIR



[Feuilleter ce livre](#)

HOMMES D'AFFAIRES : ÊTRE ET DEVENIR

Antoine Mbangi Mbonzale

Academia

Ce livre est une compilation de plusieurs théories et pratiques d'entreprise et de gestion des affaires. Il donne aux jeunes entrepreneurs et aux étudiants du premier cycle universitaire en économie, en gestion, en sciences sociales, etc., les principes élémentaires susceptibles de les aider à comprendre et à maîtriser le processus qui s'étale avant, pendant et après la création d'une entreprise. Il constitue un outil pédagogique de référence aux enseignants et étudiants des cycles supérieurs.

Antoine MBANGI MBONZALE est actuellement professeur d'Université à Lubumbashi et cadre à la Société Nationale d'Assurances (SONAS sa).

200 pages • 20 euros • avril 2018

EAN : 9782806103871





[Feuilleter ce livre](#)

LE CONTRÔLE TRILOGIQUE REVISITÉ ET SON APPORT À LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Jean Kankieza Kasendue

Cet ouvrage sur le contrôle trilologique revisité part du raisonnement selon lequel, pour que le contrôle soit un véritable remède pour la performance des organisations, il y a nécessité de l'intégrer à chaque étape de gestion, à savoir prévisionnelle, opérationnelle et postopératoire. Il s'agit en fait d'un contrôle concerté considéré comme une fonction managériale qui se concentre sur le suivi et l'évaluation des activités, afin de garantir la conformité de celles-ci aux préconisations de départ.

Jean KANKIEZA KASENDUE est professeur associé, enseignant à l'Institut supérieur de commerce de Kinshasa, chercheur, auteur et cadre de direction dans un Établissement public.

Coll. Études africaines
222 pages • 23,5 euros • avril 2018
EAN : 9782343146836



[Feuilleter ce livre](#)

PERFORMANCE DES ÉQUIPES

Cas des PME marocaines

Soumaya Dlimi, Fatima-Zahra Alami

Préface de Jean-Marie Peretti

Maintenir la performance des équipes, et mettre en place sa continuité n'est pas chose aisée dans le cadre de la PME, surtout face à un environnement perturbé et sous haute pression concurrentielle. La recherche du compromis entre les acteurs peut s'avérer coûteuse pour l'organisation. Ce livre présente donc une vision sur les méthodes et stratégies permettant de garantir la performance durable des équipes particulièrement au sein des PME familiales marocaines.

Soumaya Dlimi est professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca. Elle est professeur de Management, de Communication d'Entreprise, de Développement personnel et de Techniques de Recrutement. Elle est également Consultante en Organisation depuis 2003. Fatima-Zahra Alami est professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca. Elle est professeur en Gestion et Management RH. Elle est Conférencière et Consultante en diagnostic stratégique, RH et Ingénierie de la formation et des compétences.

Coll. Vivre l'entreprise
210 pages • 21,5 euros • avril 2018
EAN : 9782343128542



**Suivez-nous sur les réseaux sociaux
et soyez les premiers à connaître notre actualité et celle de nos auteurs !**



Editions-Diffusion L'Harmattan
5-7, rue de L'Ecole Polytechnique 75005 Paris
Téléphone : 01 40 46 79 20
www.editions-harmattan.fr

□ [Exemples de Newsletter](#)

[APESA](#)



mars 2018

Edito

C'était mieux avant ?



Après s'être penché en 2015 sur le cas des « Petites poucettes », le vieux monsieur qu'est Michel Serres se penche sur le cas des « Grands-Papas Ronchons », ceux pour qui « C'était mieux avant ». Avec sa malice et son ton poétique habituel, il nous montre que nous avons bien évidemment fait beaucoup de progrès sur les aspects purement matériels. Mais il nous invite à ne pas oublier de changer de regard car nous ne pourrions pas indéfiniment puiser dans le capital naturel. Tout au long du livre, il reste optimiste car « dans son savoir, ses désirs, son histoire, l'homme est infini, alors que le monde est fini ».

Aider au changement de regard pour saisir toutes les opportunités de construire un avenir encore meilleur pour les humains dans un monde fini, c'est la raison d'être du CHEDD Nouvelle Aquitaine depuis 11 ans. Les 17 et 18 octobre 2018, nous embarquons la 12ème session pour un voyage de 8 mois au fil de rencontres et de confrontations d'idées, à la découverte de pistes d'action très concrètes. N'hésitez pas à nous contacter si vous voulez participer à cette formation conçue pour vous accompagner dans votre évolution pour construire un futur souhaitable, pour vous et votre organisation.

Benoît de Guillebon



CHEDD #12 le meilleur est avenir

Vous rêvez d'un décodeur pour comprendre les problématiques et les leviers de changement afin d'aborder le monde de demain avec un peu plus de sérénité ? Embarquez pour le **cycle de formation du Collège des Hautes Etudes de Développement Durable (CHEDD)** en Nouvelle Aquitaine ! Un voyage intellectuel de 8 mois avec 2 jours de séminaires mensuels à la rencontre de grands témoins, inspirateur·rice·s,

prospectivistes pour comprendre les métamorphoses, prendre conscience des enjeux et vous aider à pouvoir agir. Devenez acteur·rice d'un monde soutenable, inventeur de solutions : rejoignez la communauté du CHEDD en Nouvelle Aquitaine ! Depuis 2006 plus de 200 auditeur·rice·s d'horizons divers (entreprises, collectivités, Etat, université, associations, organisations professionnelles...) ont suivi la formation.

Session 12 - octobre 2018 à mai 2019 [En savoir plus](#)



Développer la méthanisation

A l'heure où Sébastien Lecornu, secrétaire d'Etat auprès de Nicolas Hulot, détaille les 15 propositions pour développer la méthanisation, l'APESA, l'IFREE et SET Transfert co-signent la brochure « **Collectivités & Méthanisation** » disponible en version papier et en ligne. L'ambition est de faciliter, accompagner et participer à l'installation d'unités de méthanisation agricole dans les territoires de Nouvelle Aquitaine. [En savoir plus](#)



Plan mobilité : en avant !

Pour accompagner les entreprises concernées par la loi applicable depuis janvier 2018 sur les **Plans De Mobilité** - au moins 100 salarié·e·s dans un établissement situé en zone de Plan de Déplacement Urbain - l'Apesa développe **une offre sur mesure**. Le PDM est un vrai projet d'entreprise, qui peut s'inscrire dans une démarche Qualité ou dans un Système de management environnemental.

[En savoir plus](#)



Concertation à Oloron

L'APESA porte pour la mairie d'Oloron Ste Marie (64) une **concertation sur la valorisation de la biomasse** à l'échelle de son territoire. L'ambition est de réunir des acteur·rice·s locaux·les au sein de groupes de travail pour qu'il·elle·s travaillent ensemble à définir les conditions à réunir pour favoriser la valorisation de la biomasse (méthanisation et bois énergie) dans le cadre de la transition énergétique du territoire.

[En savoir plus](#)



Le projet INTERREG POCTEFA-ORHI rentre dans sa phase opérationnelle

ORHI consacré au « Déploiement de technologies innovantes de l'économie circulaire dans le but d'évaluer les flux de matière organique et plastique dans la chaîne de valeur agroalimentaire par des synergies entre entreprises » rentre dans sa phase opérationnelle. L'APESA leader de l'action visant à « **Encourager et faciliter l'identification de Synergies Inter-Entreprises** » organise les 10 et 11 avril à Pau une formation à destination de l'ensemble des partenaires du projet.

[En savoir plus](#)

Agenda

• mardi 10 et mercredi 11 avril - Pau

Formation "Encourager et faciliter l'identification des synergies inter-entreprises"
Projet INTERREG POCTEFA-ORHI

• mardi 15 mai - Bordeaux - Ermitage Le Bouscat

La Fabrique du Changement
Journée pour expérimenter les innovations managériales

• mardi 5 juin - Angoulême

13ème édition du Forum Croissance Verte en partenariat avec Apesa
Le rendez-vous des acteurs éco-industries en Nouvelle Aquitaine

• mardi 5 juin - Bordeaux - Conseil Départemental de la Gironde

Assemblée Générale 3AR - réseau des acheteurs publics aquitains

IONIS

----- Message transféré -----

De : IONIS Inside <ionis@education.ionis-group.org>

Date : 14 mai 2018 à 14:00

Objet : Découvrez votre IONIS Inside n°408 du lundi 14 mai 2018

À : michel.fareng@psm-pfm.com

Pour lire ce message dans votre navigateur consultez la [version en ligne](#).

Vous recevez ce message car vous êtes inscrit dans notre liste de diffusion, visitez [cette page](#) pour cesser de recevoir les messages de la part de IONIS Education Group

IONISInside

L'hebo de IONIS Education Group

Lundi 14 mai 2018

LES NEWS

L'ISG lance deux nouveaux MBA spécialisés : Food, Food Tech & Branding et Sport Business, Gaming & E-Sport

À la rentrée 2018, l'école proposera deux nouvelles formations MBA de 18 mois, accessibles à partir de Bac +3. Le premier, Food, Food Tech & Branding, aura pour ambition de préparer les entrepreneurs, les business développeurs et les marketeurs aux mondes culinaires de demain. Le second, Sport Business, Gaming & E-Sport, formera aux nouveaux enjeux et business models dans les domaines du sport et de l'e-sport.

Une journée à Epitech dans le cadre du programme HEC Digital Transformation Certificate

Chaque année, ce programme accueille des étudiants d'HEC, d'Epitech, d'e-artsup et de SUP'Internet. Son but ? Approfondir leurs connaissances sur la transformation numérique à travers des conférences et des défis concrets pendant 6 semaines. Le 23 avril, lors d'[une journée organisée sur le campus parisien d'Epitech](#) les participants ont pu s'initier à la programmation et découvrir le JavaScript.

LA VIDÉO DE LA SEMAINE



Miss France 2013 et influenceuse-blogueuse, Marine Lorphelin est venue à l'ISEG Marketing & Communication Lyon pour [parler de sa carrière et de son activité professionnelle](#).

LE PORTRAIT



Laurent Potet
Intervenant
ISG Nantes

En quoi consiste votre mission ?

Je donne des cours autour de la stratégie des entreprises : marketing, innovation, management, business development, notation de la performance... Expert pour la Commission européenne dans le domaine de l'information, j'ai créé 7 entreprises dans ma carrière et évolué dans plus d'une vingtaine de pays. Mon but est d'enseigner une vision pratique de la manière d'appliquer la stratégie.

Qu'est-ce qui vous passionne ?

Le plaisir de transmettre. J'ai eu la chance de me construire avec des gens qui m'ont beaucoup transmis ; c'est à mon tour de partager. Les étudiants de l'ISG étant très proactifs, j'apprends à leur contact et cela me permet d'ajuster ma vision. C'est très enrichissant !

Un secret sur vous ?

Je suis en train de rédiger une thèse doctorale pour l'Université Paris Dauphine sur... la gestion du secret d'affaire. Le secret lui-même est fondamental dans les échanges entre humains et organisations. Il influence la culture, l'identité de la personne et de l'entreprise. Au-delà des problématiques liées à sa protection, c'est aussi un instrument de pouvoir et de contrôle.

DÉCOUVREZ VOS OUTILS NUMÉRIQUES

Gérer un projet en mode collaboratif avec Planner

Planner est un outil en ligne d'assignation et de gestion des activités par projet. Il permet d'attribuer un ensemble de tâches à chaque membre d'une équipe collaborative. Chaque tâche peut être définie précisément dans le temps, dans son contenu et son déroulement. L'application est très intuitive et visuelle : un chef de projet peut voir, en un seul coup d'œil, l'état d'avancement de son projet, les tâches commencées, celles terminées, les retards etc.

[En savoir plus sur ENT@IONIS](mailto:ENT@IONIS)

ON A LU, ON A AIMÉ

- [20 ans d'insertion des jeunes](#) – *Blog Le Monde*
- [15 000 nouveaux étudiants attendus à l'université à la rentrée 2018](#) – *EducPros*
- [Paris chute à la cinquième place du classement des meilleures villes étudiantes](#) – *Le Figaro Étudiant*
- [Pourquoi il faut – quand même – garder les business schools](#) – *EducPros*
- [Enseignement supérieur : les jeunes issus des milieux populaires restent sous-représentés](#) – *Les Echos*
- [La fin des alumni ?](#) – *Blog EducPros*
- [La ruée vers l'or numérique des chasseurs de primes 2.0](#) – *Le Monde*
- [Un chiffre pour mesurer la conscience ?](#) – *InternetActu*

ÇA BUZZE

Google Duplex : quand les assistants vocaux prennent une voix humaine

La semaine dernière, Google dévoilait une nouvelle fonctionnalité de son assistant vocal : Google Duplex. Cette nouvelle technologie passe ainsi des appels téléphoniques en se faisant passer pour un humain grâce à une voix qui n'a plus rien de robotique. Et [les premiers essais dévoilés](#) sont impressionnants tant l'interlocuteur est loin d'imaginer que c'est un robot qui est à l'autre bout du fil...

AGENDA

« La ville au prisme des radicalités écologiques : des risques climatiques aux territoires en transition » (ISTH – Campus Paris Centre)

- Le 14 mai

Une conférence organisée par l'ISTH.

Journée nationale Science Factor

- Le 15 mai

L'EPITA est partenaire de [cette journée organisée dans 16 villes de France](#) autour d'ateliers, de rencontres et de découvertes, à destination des plus jeunes pour découvrir les sciences et les technologies.

21e Symposium (ESME Sudria – Campus Paris Montparnasse)

- Le 17 mai

Un événement pour découvrir les meilleurs projets de recherche et de développement des étudiants de la promotion 2018.

Robot Day (ESME Sudria – Campus Paris Montparnasse)

- Le 23 mai

L'ESME Sudria invite Marc Jonot (ESME Sudria promo 2017), fondateur de JRoboticsAI, ainsi que les entreprises Immersive Robotics et Balyo.

Finale Prologon (EPITA – Campus Paris Kremlin-Bicêtre)

- Du 18 au 21 mai

[26e édition du Concours national d'informatique](#), un challenge de 36 h et des animations.

Viva Techonology 2018 (Paris Expo Porte de Versailles)

- Du 24 au 26 mai

Le Groupe, partenaire de l'événement, sera présent à ce rendez-vous mondial de l'innovation. Retrouvez-nous au stand B09 où seront mis à l'honneur une trentaine de projets d'étudiants et d'Anciens.

TIC & Géopolitique 2018 : « Êtes-vous prêts à vivre dans un monde piloté par l'Intelligence Artificielle ? Entre science et fiction, découvrez comment l'IA va changer nos vies et les rapports entre les grandes puissances » (EPITA – Campus Paris Kremlin-Bicêtre)

- Le 7 juin

Avec Laurence Devillers, professeure à l'Université Paris-Sorbonne et chercheuse au Laboratoire d'informatique pour la mécanique et les sciences de l'ingénieur du CNRS et Cédric Villani, mathématicien lauréat de la Médaille Fields et député de l'Essonne.

S'abonner à
IONIS Inside

Recommander
IONIS Inside



L'équipe éditoriale

Mathias Bocabeille

Responsable éditorial

mathias.bocabeille@ionis-group.com

01 44 54 13 06



HEC Alumni

Cf. pièce jointe : [Exemple Newsletter - HEC Alumni.pdf](#)

Carenews

Cf. pièce jointe : [Exemple Newsletter – Carenews.pdf](#)

AFDAS

Cf. pièce jointe : [Exemple Newsletter – AFDAS.pdf](#)

□ Hackathon du 9 février : Restitution

I. Restitution détaillée du 1er Hackathon Immatériel

PRÉPARATION : INSPIRATION PÉDAGOGIQUE

La séance a commencé par 2 temps d'inspiration collectifs. Une table ronde avec nos 2 expertes pour définir le capital immatériel, et les échanges questions-réponses.

Puis 15 minutes tous debout, pour décrire de façon individuelle sur 3 panneaux différents, les 3 catégories d'actifs immatériels (1 idée par post-it). Enfin nos expertes ont lu tous les post-its afin de bien resituer chaque idée dans sa catégorie.

PHASE 1 : IMMERSION

Équipe 1 - Enquête - Le Capital Humain

4 grands axes ont été évoqués :

amour / bienveillance

oser / initiative

collectif / potentiel des collaborateurs

savoir / connaissances / expertise

("expérience des collaborateurs, expertise de niche, inventivité, partage et transmission, confiance, chance, harmonie, se tromper, savoir-être, bienveillance, connaissances, autonomie, créativité et différence, collectif et confiance, potentiel, apprendre, diversité des équipes, bienveillance, soft skills, comprendre le complexe, envie, amour, savoir, innovation...")

Équipe 1 - Persona - "Gaëtan, un homme de 45 ans. Il habite Valence, il est marié, il a 2 enfants. Il a des amis d'enfance et des amis professionnels. Il est ingénieur et dirige une ETI de 300 personnes, il a un associé fondateur commercial. Il vend des produits en B2B à l'export. Dans son équipe il a un comité de direction et une assistante, il est sérieux et pragmatique. En "perso", il est terre à terre, humain, paternaliste.

Il attend de l'immatériel une valeur ajoutée pour lui et pour son équipe."

Équipe 2 - Enquête - Le Capital Structurel

4 grands axes :

- agilité / entreprise libérée / culture d'entreprise

- leadership / lien client

- savoir-faire / intelligence collective

- capacité d'évolution / innovation

("culture d'entreprise, brevet, valeurs, leadership, management collaboratif, hiérarchie, engagement, harmonie, complémentarité des équipes, capacité d'innovation, transdisciplinarité, communication interne, savoir-faire, entreprise libérée, bases de données, intelligence collective, agilité, capacité d'évolution, interactions avec fournisseurs, clients, équipes")

Équipe 2 - Persona - "Jeune femme de 25 ans, franco-colombienne. Elle a fait ses études au Celsa, fait de la danse moderne, adore les animaux et a un berger australien. Elle est végétarienne, suit les blogs de cuisine et les influenceurs. Elle a monté une start-up Space cake bio. Elle est sur les réseaux sociaux Instagram, FB, LinkedIn. Elle a créé une chaîne YouTube sur laquelle elle cuisine en espagnol, avec 1 million de followers. Son copain a 10 ans de plus qu'elle et est artiste peintre. Elle est communicante, ouverte d'esprit, mature, très famille, militante non chiante.

Elle craint de ne pas être à la hauteur, craint de ne pas réussir sa levée de fonds, craint de ne pas y arriver seule.

Elle attend de l'immatériel d'en vivre dans 1 an, d'être heureuse dans sa boîte."

Équipe 3 - Enquête - Le Capital Relationnel

4 grands axes :

- réseau et communauté

- notion de partages, notamment avec les clients

- influence / réputation

- leadership / entrepreneur

("Réputation via les réseaux sociaux, vision partagée, passion, liens, contacts, capacité d'engager, image de marque, écosystème adaptation, relation clients-partenaires, réputation, plaisir, intérêt, partage équitable, marque employeur, influence, pluridisciplinarité, leadership discret, diversité.")

Équipe 3 - Persona - "Francis, 48 ans, a 3 enfants de 10, 15, 17 ans (qui fait ses études). Il fait du tennis, de la randonnée, du VTT. Il a des amis, l'un avocat au Conseil régional, l'autre DG. Il a un poste élevé à la BPI de Limoges, il s'occupe des investissements des start-ups et des grandes entreprises, 30 millions d'euros pour la transformation digitale. Il a un bon relationnel, est curieux, fidèle dans ses contacts.

Il est dépassé par le développement technologique, souffre du changement permanent qui va trop vite. Il cherche les clés pour comprendre.

Il doit trouver des indicateurs, valoriser son patrimoine".

PHASE 2 : IDÉATION

Équipe 1 - Le Capital Humain, "Incarne ton projet pour réussir" :

L'immatériel humain est un équilibre entre :

- le soi / personnel (développement de son potentiel et de ses talents / capacité à choisir / respect de l'écologie)
- les autres (donner / valoriser son écosystème / développer des partenariats)
- concrètement (augmenter sa communauté / gérer son temps)

("SOI Deviens qui tu es, trouver son potentiel, connaître ses talents, intelligence émotionnelle, respecter son écologie, savoir dire non, savoir choisir

LES AUTRES Donner, créer, valoriser son écosystème, partenariats

CONCRÈTEMENT Gérer son temps au quotidien et en projet, expérimenter en temps réel, vivre, communauté")

Équipe 2 - Le Capital Structurel, "Valoriser le savoir-faire, donner du sens" :

L'immatériel structurel est une interaction entre :

- écosystème à créer et développer
- fonctionnement en remise en cause permanente
- modélisation
- intelligence collective

("Relations durables, enrichissement et apprentissage, universel, business model inclus dans l'évaluation comptable, le BM rend le projet unique, étendre son réseau, coopération, fédérer son équipe

Écosystème à développer, remise en question permanente, modélisation, développer son intelligence émotionnelle pour interactions")

Équipe 3 - Le Capital Relationnel, "Former la BPI pour que la BPI forme à son tour" :

Concrètement l'immatériel relationnel c'est :

- créer un "label" immatériel
- témoignages des collaborateurs
- accompagnement vers prise de conscience
- tableau de pilotage / coaching agile
- plateforme de partage
- cas pratiques externalisés
- mentoring

- visite d'entreprises exemplaires

("Accompagnement vers la prise de conscience, différenciation et attractivité, promotion de curieux, auto-formation entre pairs, créer la boîte à outils commune et coaching agile, jeu de rôle Le marché et l'investissement")

PHASE 3 : PROJETS DE FORMATIONS POUR L'OBSERVATOIRE DE L'IMMATERIEL

Équipe 1 - Formation **Capital Humain**

"Atelier pilote collectif sur l'immatériel = pour mieux se vendre, penser autrement, se développer, valoriser son image, se protéger"

Deux usages majeurs :

- l'image
- les financeurs

Équipe 2 - Formation **Capital Structurel**

"Formation en 3 temps : on détermine son capital immatériel, on apprend à le transformer, puis on transmet ses potentialités"

Trois usages majeurs :

- valoriser le savoir-faire / l'apprentissage
- donner du sens / créer des relations durables
- développer le réseau / la coopération

Viser plutôt des sociétés à taille humaine et les DRH des Grands Groupes.

Équipe 3 - Formation **Capital Relationnel**

"Formation en 3 phases : Sensibilisation pour ceux qui ne connaissent pas l'immatériel avec des outils très simples, inspiration avec des témoignages et cas pratiques de réussite. Puis les faire participer à des événements dans leur ville : jeux de rôle, vis ma vie, en présentiel. Enfin autoformation sur une plateforme dédiée.

Valoriser et faire vivre l'écosystème comme dans une blockchain : sujet compliqué donc avec souplesse et cadre. Promotion de curieux, 2 jours par mois pendant 3 mois, formation certifiante avec un label."

Quatre usages majeurs :

- former la BPI
- identifier les nouveaux éléments à valoriser
- pouvoir montrer un bilan immatériel réel et fait
- évaluer les projets

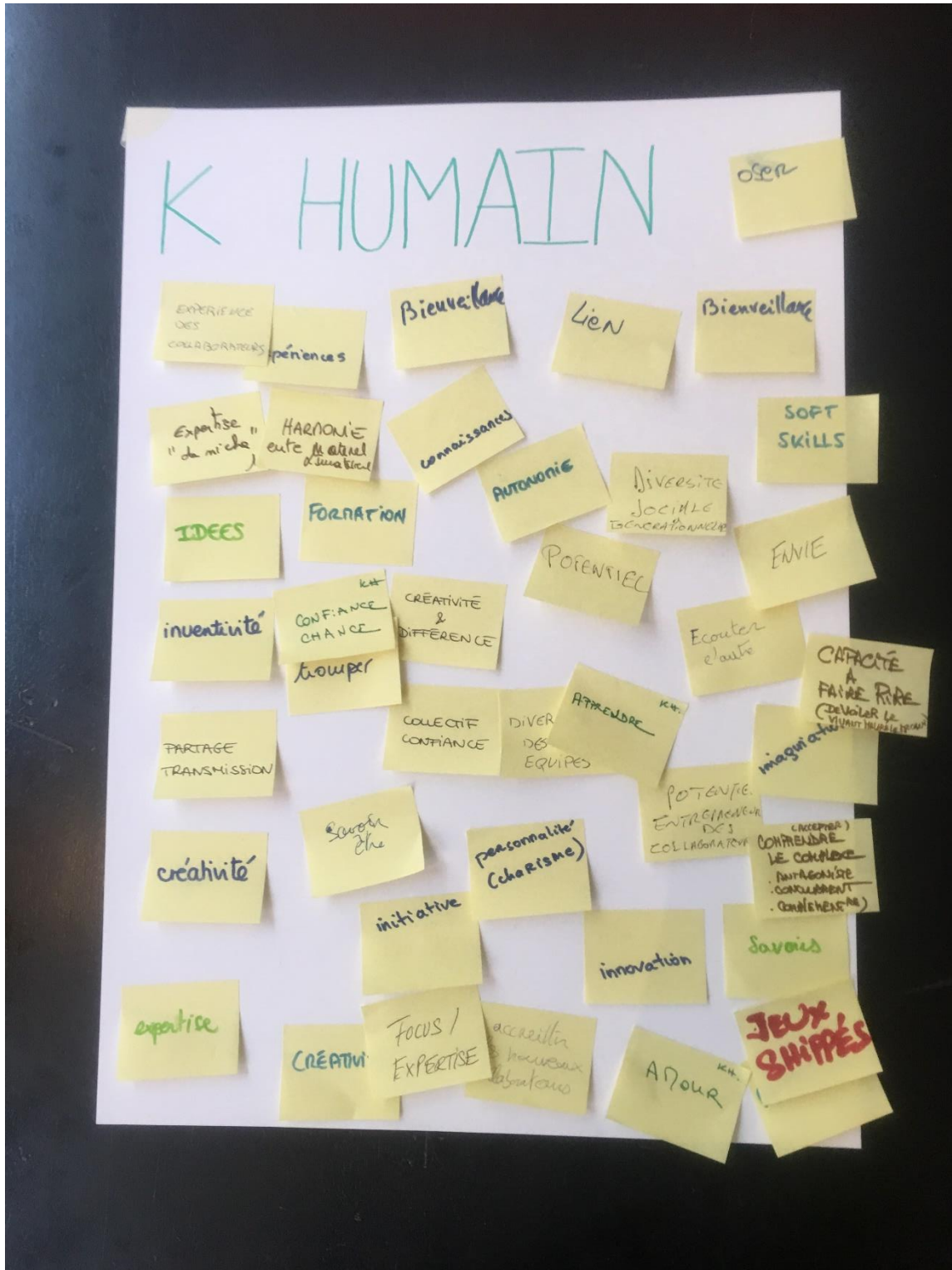
Pédagogie envisagée :

- questionnaire
- Tour de France de l'Immatériel
- alimenter l'écosystème
- les mentors sont des experts sectoriels
- certifications et labels
- formation auto-apprenante
- accents sur : sensibilisation / formation / contribution

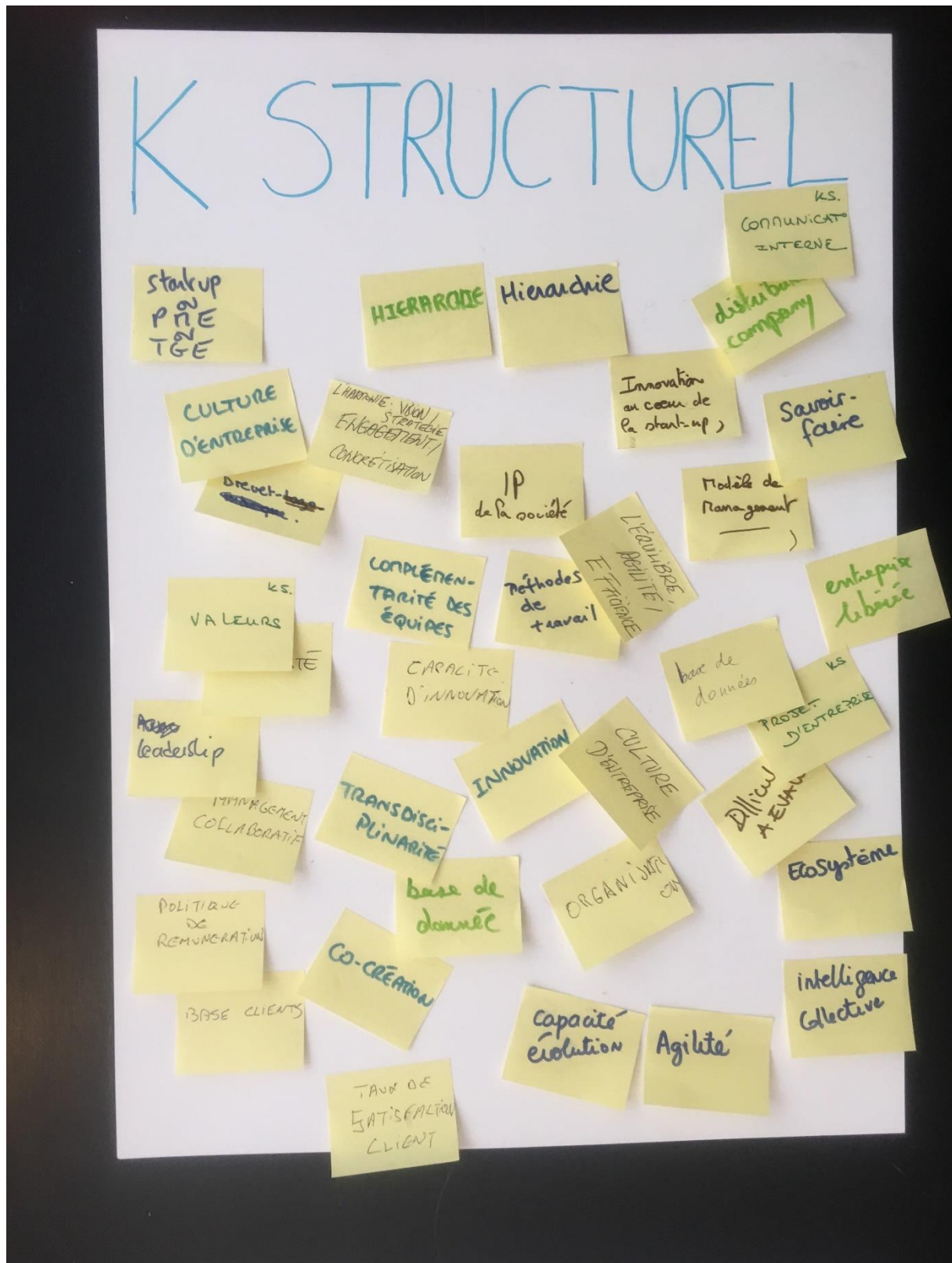
2. Restitution synthétique illustrée

a. Ce qu'évoquent les 3 principaux capitaux des actifs immatériels

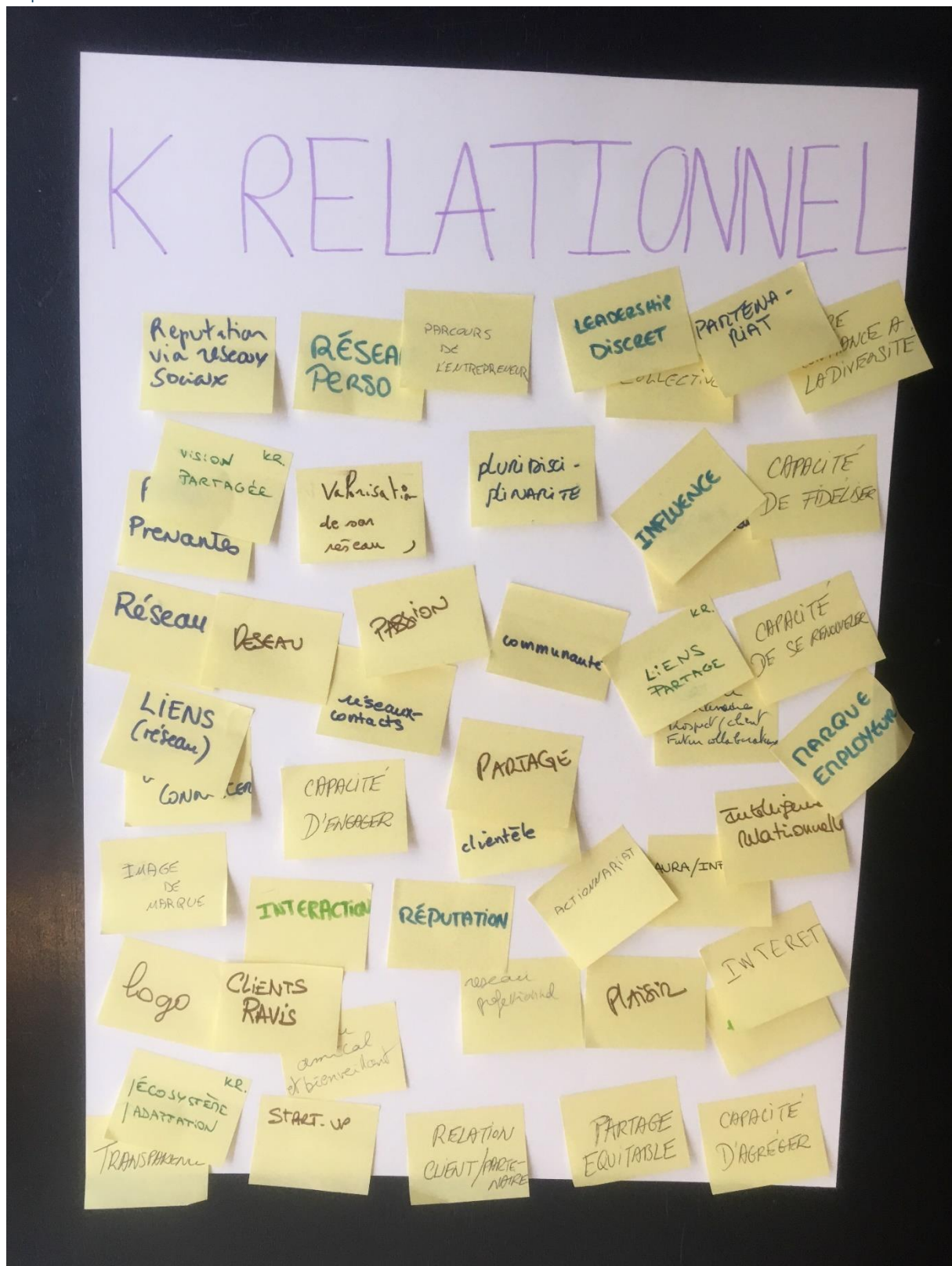
Capital humain



Capital structurel



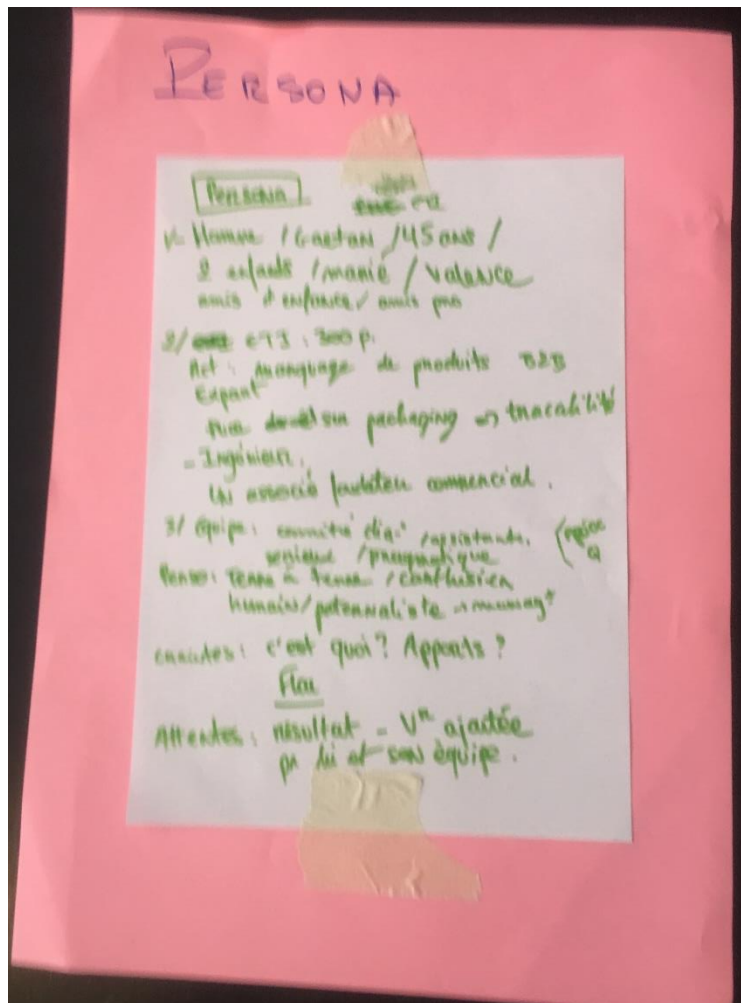
Capital relationnel

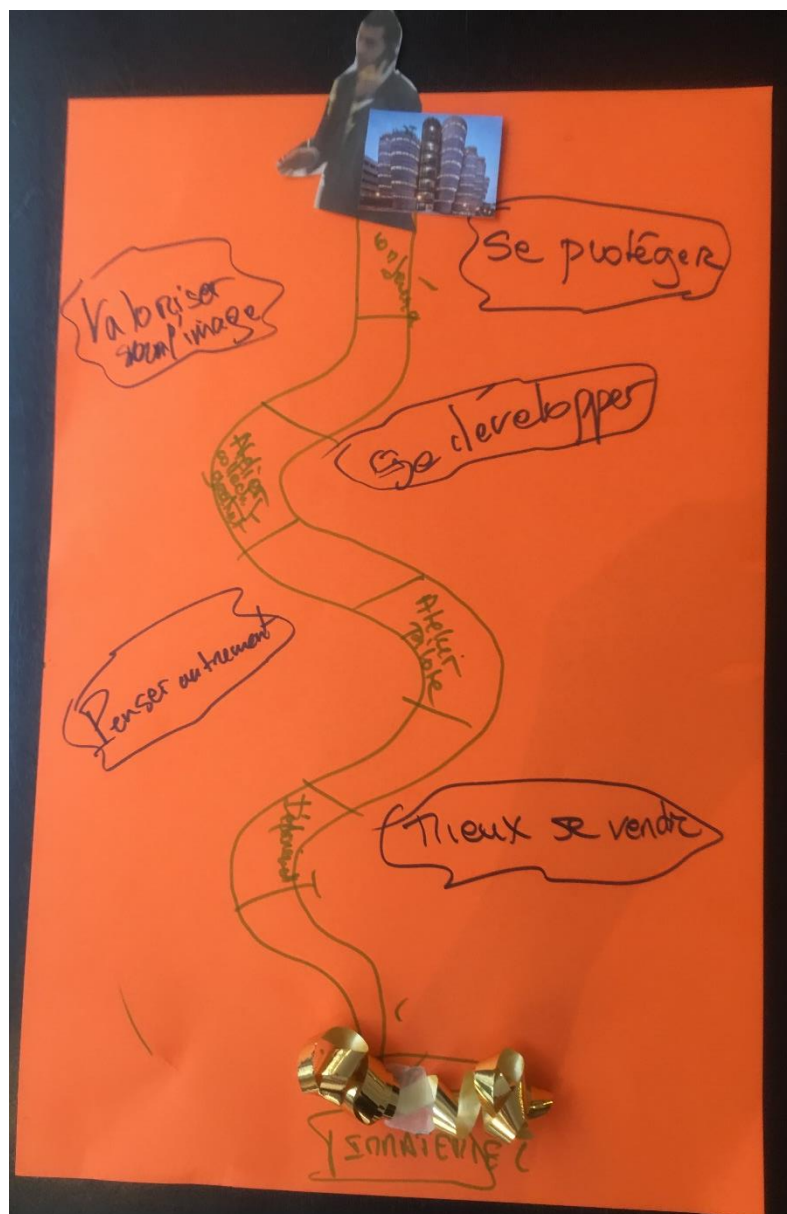


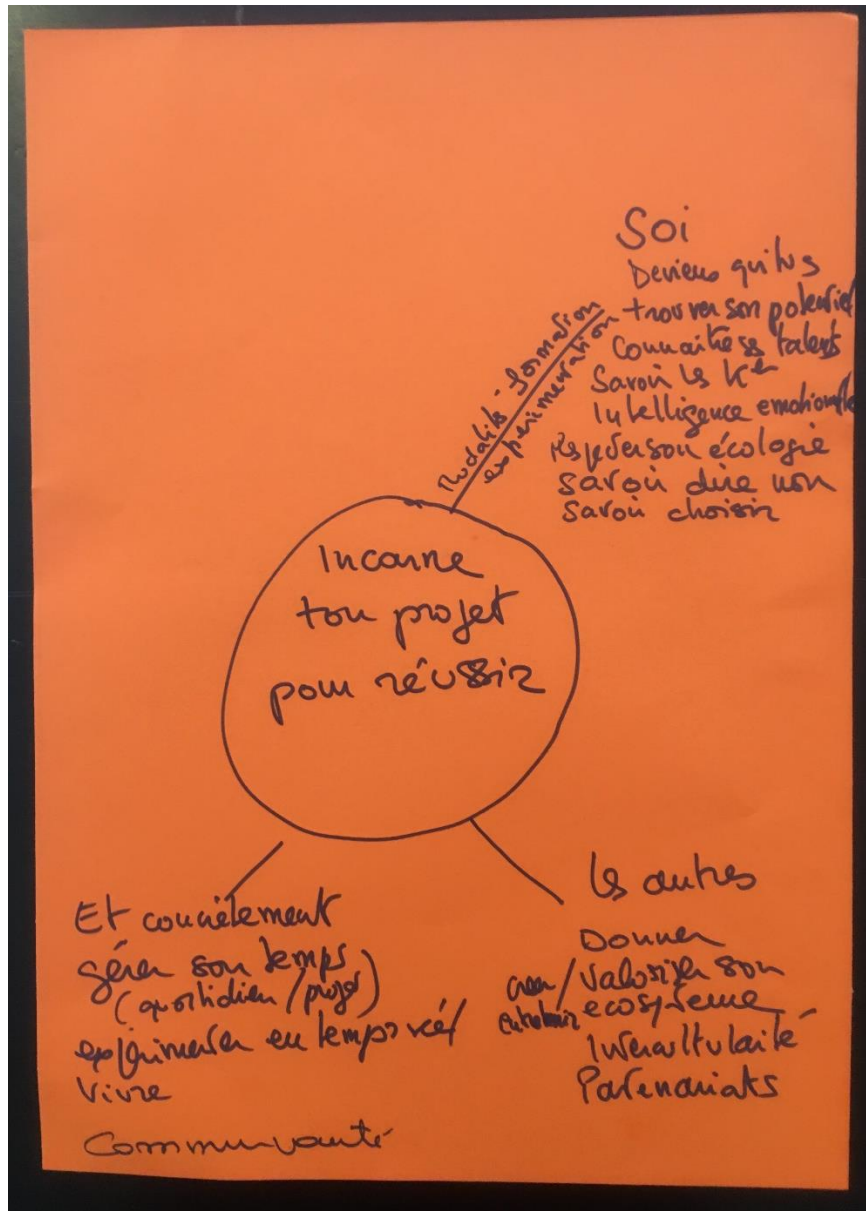
b. Ensemble des participants dans les locaux de La Compagnie



c. Projet de l'Equipe I sur le capital humain







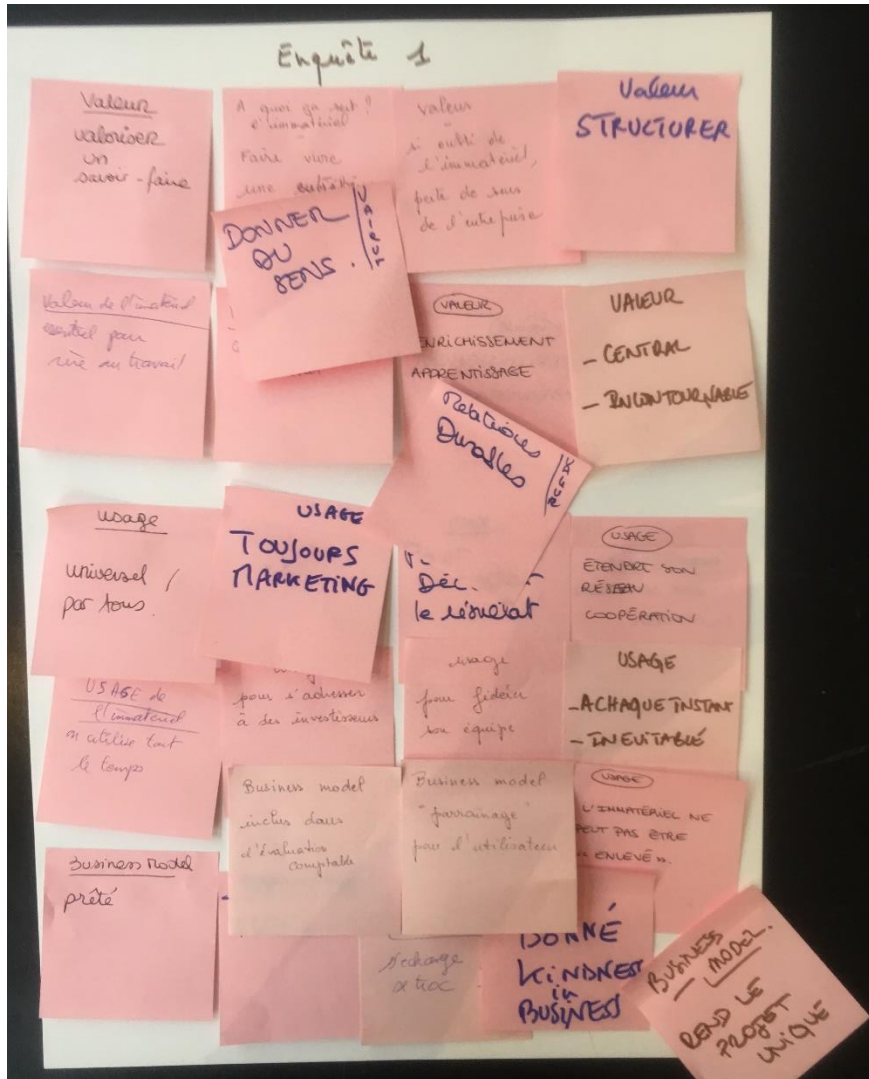
d. Projet de l'Equipe 2 sur le capital structurel

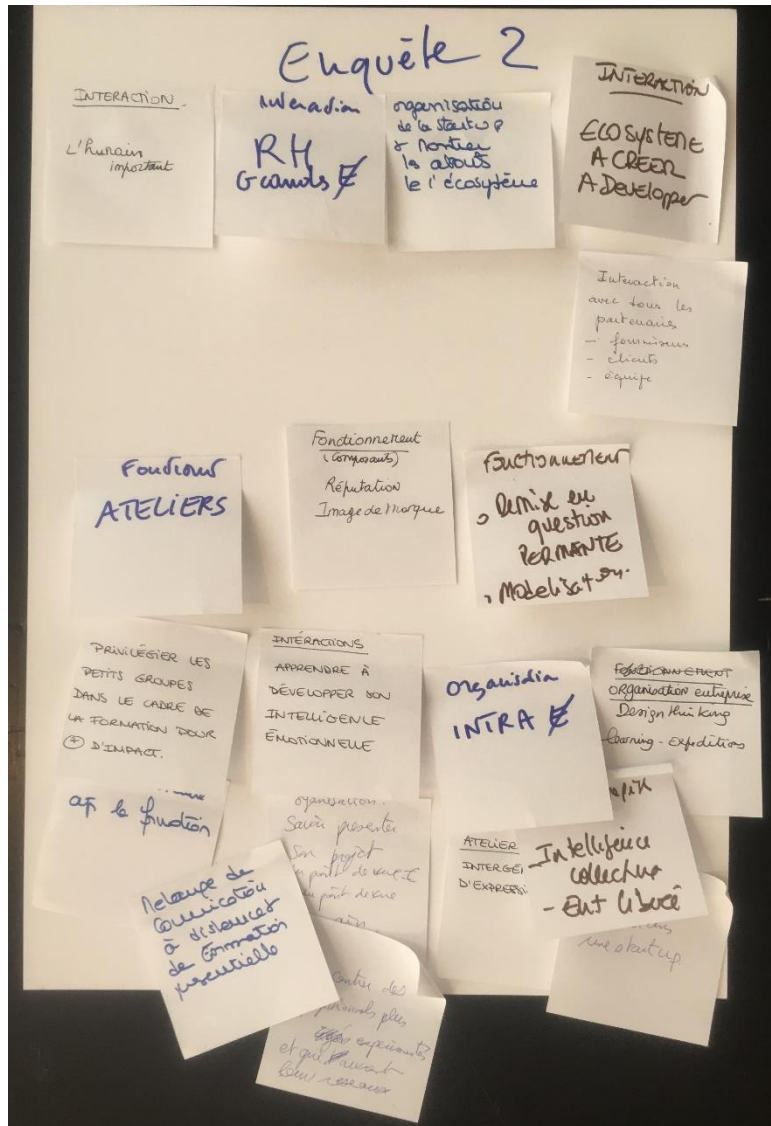
◦ Jeune femme de 25 ans
 ◦ franco-olombienne 
 ◦ start-up space cake bio
 a fait le CELSA
 à Paris
 Danse moderne
 adore les animaux, a un berger australien
 réseau instagram
 FB 
 linkedin
 végétarienne → suit les blogs cuisine
 → suit les influenceurs
 Elle a une chaîne YouTube sur laquelle elle cuisine
 en copain - 11 M de followers 
 Elle a copain qui a 10 ans de + (soit 35 ans)
 Il est artiste peintre. 

Personnalité
 communicante
 ouverte d'esprit
 mature
 très famille (s'occupe de sa grand-mère)
 trépitante non chiant

Craintes
 crainte de ne pas être à la hauteur
 crainte de ne pas réussir à lever des fonds
 crainte de ne pas y arriver seule

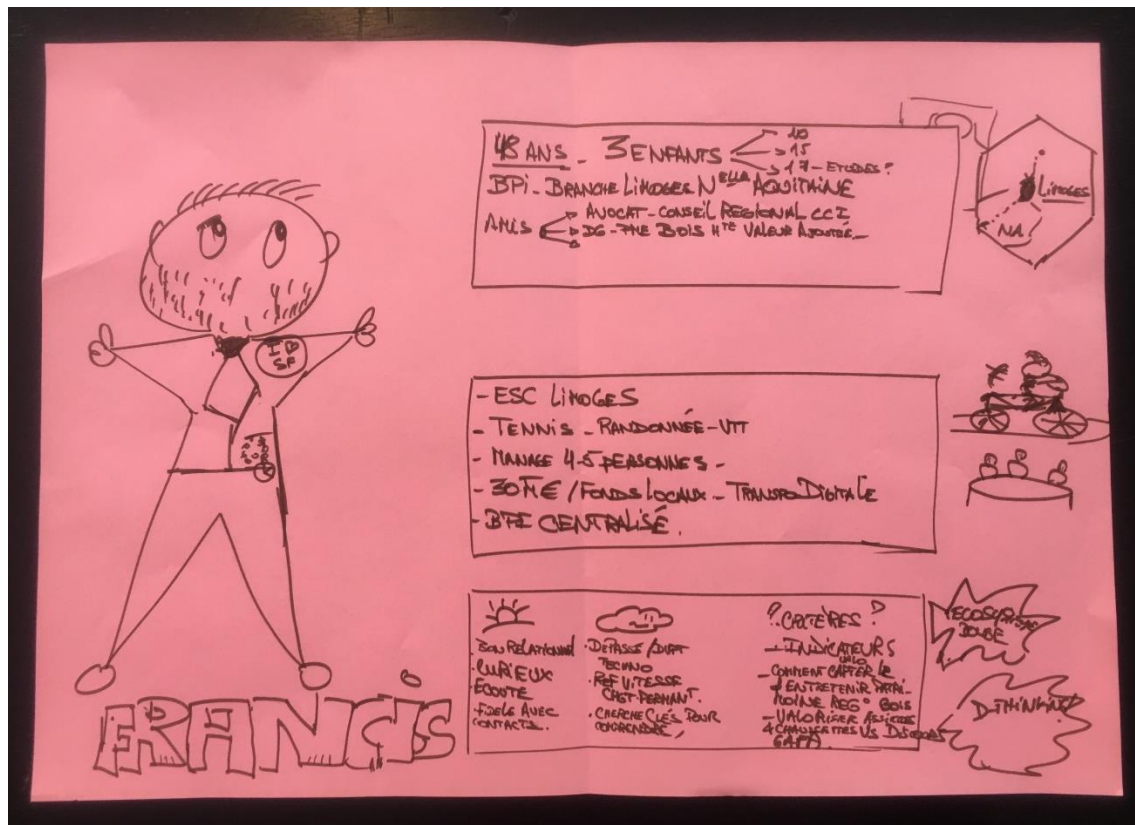
attentes = d'en vivre dans 1 an / d'être heureux dans sa boîte

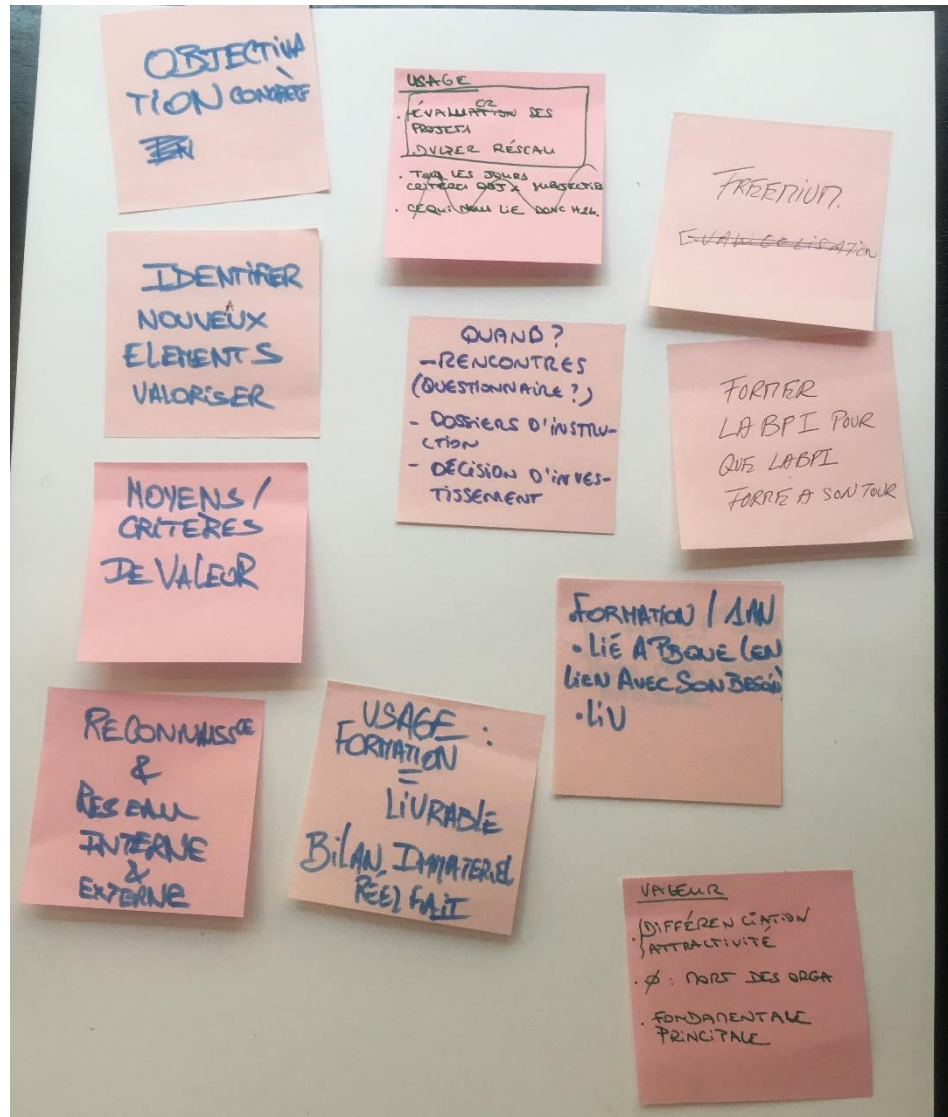


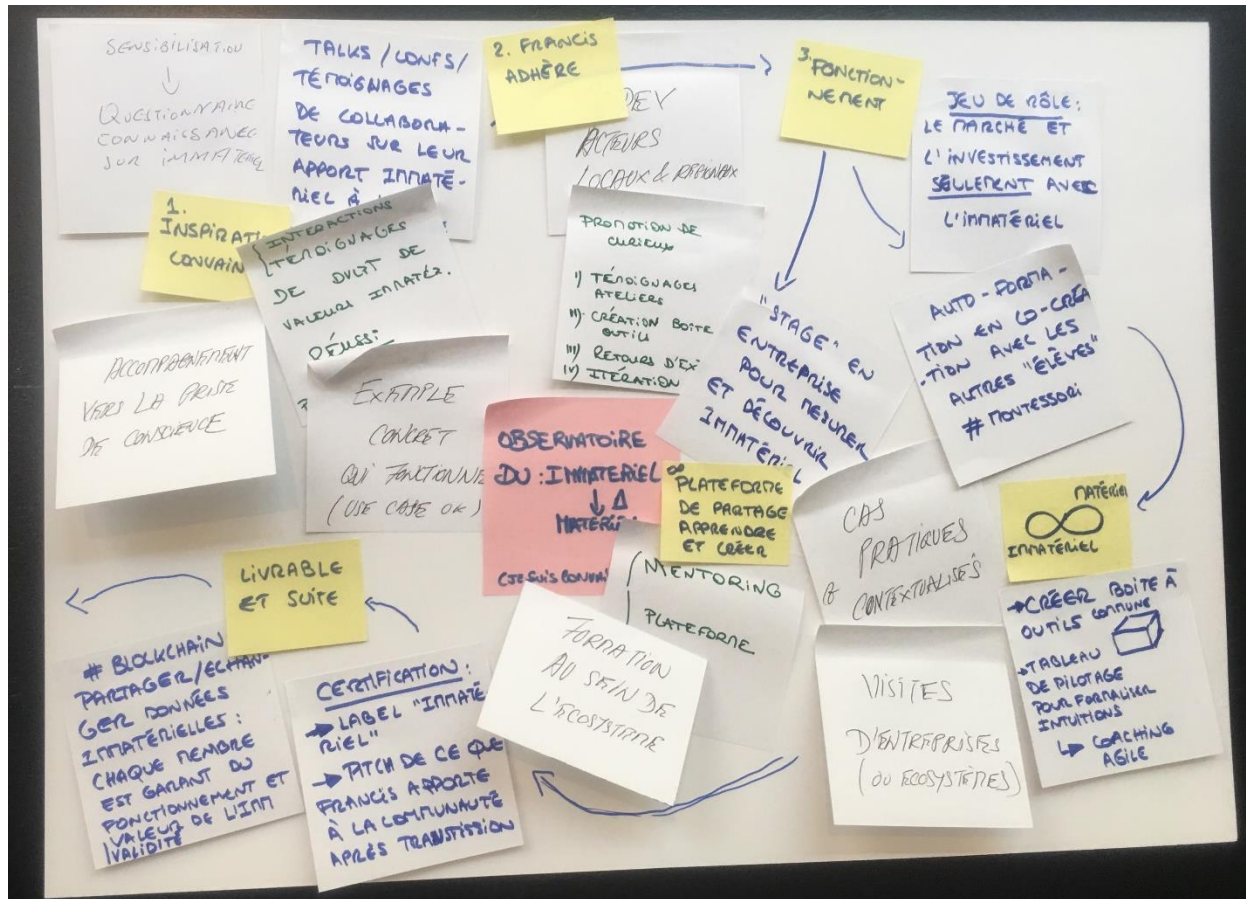




e. Projet de l'Equipe 3 sur le capital relationnel









3. Exemple d'organisation d'hackathons

Il s'agit d'un extrait de la proposition établie par Emeline Omer de Générations Futures.

L'organisation de hackathons rassemblant soit des experts de l'Observatoire de l'Immatériel pour affiner des formations sur l'immatériel, soit des étudiants ou startupper pour développer le futur de ces formations, nécessite :

- 1 lieu
 - ½ journée (cf. Hackathon que nous avons organisé le 9 février 2018)
 - 20-30 participants
 - L'équipe d'animation du hackathon du 9 février
- Budget approximatif : 5K€ pour la préparation, la logistique et le matériel

Proposition clé en main

. NOTRE PROPOSITION pour 2018-2020

(correspondant aux formations dédiées aux entreprises 3/)

Séminaire Immatériel : "Valoriser le capital immatériel de l'entreprise ?"

Préparation / Inspiration / Hackathon (3 jours / 9h-17h)

À proposer :

- dans le cadre d'un Master créé par l'Observatoire de l'Immatériel, mis à disposition d'une école
Séminaire d'intégration des participants, permettant de poser les bases de l'immatériel et de favoriser la coopération bienveillante entre les apprenants
- dans une entreprise pour travailler sur les problématiques spécifiques à l'entreprise (voire inter-entreprises)

Acculturer les équipes de l'entreprise à l'Immatériel, former chaque employé à utiliser les outils de valorisation dans son quotidien professionnel.

Tenir compte des nouvelles manières d'apprendre, coopérer, produire. Les sciences cognitives s'appuient sur le fonctionnement naturel du cerveau pour démontrer qu'on apprend mieux à partir de situations connues et "en faisant".

Préparation audit : Cartographie des actifs immatériels et enjeux stratégiques de l'entreprise

Indicateurs permettant d'évaluer le patrimoine immatériel de l'entreprise

Interview des parties prenantes (clients, partenaires, employés, co-dir, ...)

1er jour : Inspiration, 6 ateliers thématiques en intelligence collective

Prévoir un lieu et une durée d'environ 8 heures

Exploration et mise en pratique des outils de l'Observatoire de l'Immatériel

Appui méthodologique des experts de l'Observatoire de l'Immatériel qui permettent au personnel de l'entreprise de s'approprier le capital immatériel et d'apprendre à le valoriser

Durant l'Inspiration, nous abordons chaque notion d'Immatériel. Nous répondons aux problématiques quotidiennes de manière traditionnelle, puis abordons les pratiques alternatives : ce qui permet de changer les pratiques instantanément.

2e jour : Hackathon des participants

Même lieu et durée de 6 heures

Créer les outils adaptés à sa propre structure et ses besoins spécifiques

Pédagogie de pointe qui fédère les participants dans l'action

Outil ludique qui permet d'apprendre en faisant

Méthode d'innovation utilisée pour co-crée des projets efficaces et pérennes, spécifiques à son entreprise, avec l'humain au cœur du process.

□ Présentation de partenaires de formation

HEC : Maîtriser mes fondamentaux de la finance

Cf. pièce jointe : Fiche Catalogue - Maîtriser les fondamentaux de la finance.pdf

IT3E et des modules ...

Cf. pièces jointes :

FC IT3E - Adaptation CC 2018.pdf

FC IT3E_nudgecommunication.pdf

□ Articles recensés courant 2018

La Vie Eco – Le capital immatériel, un pur concept du développement durable - 27 avril 2018

<http://lavieeco.com/news/debat/le-capital-immateriel-un-pur-concept-du-developpement-durable.html>

Le PIB demeure aujourd’hui un indicateur universel qui chiffre la création de richesse d’un pays, mais il a des limites manifestes. Parmi les illustres imperfections, il augmente automatiquement à l’occasion de l’instauration d’une taxe sur la consommation de tabac, alors que dans le même temps la santé de la population -les fumeurs en l’occurrence- se dégrade. D’où la nécessité d’imaginer d’autres indicateurs comme le capital immatériel. Au niveau microéconomique, l’entreprise doit intégrer ces nouvelles exigences dans le cadre de sa responsabilité sociétale.

Le Blog de Carlo Thelen – Pour une croissance plus (im)matérielle – 30 avril 2018

Chambre de commerce – Luxembourg

<http://paperjam.lu/news/pour-une-croissance-plus-immaterielle>

« Faute d’une adaptation des cadres comptables à la « nouvelle donne » de l’immatériel, les états financiers ne refléteront plus correctement la situation financière des entreprises. »

« Le concept de capital immatériel souffre toujours d’une absence d’interprétation homogène et reconnue de tous. »

France Culture – La métamorphose du capitalisme crée de nouveaux problèmes sociaux– 24 mai 2018

<https://www.franceculture.fr/emissions/le-tour-du-monde-des-idees/le-tour-du-monde-des-idees-du-jeudi-24-mai-2018>

Personnes citées :

- Jonathan Haskell, Stian Westlake (auteurs de Capitalism Without Capital)
- Laurent Habib (auteur de La force de l’immatériel)

France Culture – Un capitalisme sans capital – 25 mai 2018

<https://www.franceculture.fr/emissions/le-tour-du-monde-des-idees/le-tour-du-monde-des-idees-du-mercredi-23-mai-2018>

Personnes citées :

- Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee (auteurs de Le deuxième âge de la machine, « Où est Wikipedia dans le PIB ? »)
- Jonathan Haskell, Stian Westlake (auteurs de Capitalism Without Capital)
- Sarah Guillou (économiste française et directrice adjointe du département Innovation et Concurrence de l’OFCE)

□ Documents Benchmark

Liste de formations fournies par l'Observatoire de l'Immatériel (benchmark)

- Chaire Bordeaux Capital Humain – Stéphane Trébucq
- Chaire Paris-Sud – Ahmed Bounfour
- Université Paris Diderot – Christian Du Tertre, Renaud Du Tertre
- HEC – Rodolphe Durand, Jean-François Guillon
- ESSEC - Anne Jeny Cazavan, Gilles Lecointre
- Telecom Business School – Yosra Béjar
- Sciences Po – Marie-Ange Andrieux
- Chaire capital humain et innovation – Université Grenoble
- Laurent Cappelletti, professeur titulaire de chaire au Conservatoire national des arts et métiers, Paris, directeur de programmes à l'Iseor, Lyon : « Le contrôle de gestion de l'immatériel
- École supérieure de développement économique et social de Lyon (ESDES)
- Lien avec APIE
- Françoise Lempereur / Université de Liège : introduction au patrimoine immatériel
- Université de Limoges : Diplôme Universitaire "Economie de l'Immatériel", diplôme de seconde compétence qui s'adresse à des cadres ou à des futurs cadres et les prépare à la capacité de relever le défi de l'économie de la connaissance
- Conservatoire national des arts et métiers à Paris : centre de ressources en économie gestion

Tableau de collecte et d'analyse pour les Benchmarks Formations et Ouvrages

La lourdeur de ces 2 fichiers Excel ne nous permet pas de les inclure dans ce livrable. Ils font partie des pièces jointes séparées de ce document.

Institut des Futurs SouhaitablesCf. pièce jointe : IFS - Offre Pedago IFs juin-2017.pdfChaire européenne de l'immatériel

INFORMATIONS PRATIQUES

LIEU D'ENSEIGNEMENT

Faculté Jean Monnet

CONTACT

Responsable
 • Ahmed Bounfour, Université Paris-Sud, ahmed.bounfour@u-psud.fr

MES NOTES...

www.universite-paris-saclay.fr

Partenaire Université Paris-Saclay



Conception graphique : Université Paris-Sud - Décembre 2014

université PARIS-SACLAY
SCHOOL
SCIENCES SOCIALES
MASTER
Innovation, Entreprise & Société

Innovation, Entreprise & Société

PARCOURS : Management du Capital Immatériel (CI)

*L'existence de besoins importants de la part des entreprises et de leurs écosystèmes en matière de compétences en termes d'identification, de valorisation et de pilotage des actifs immatériels des entreprises des organisations publiques et des territoires.
 La formation a une vocation internationale et vise à mobiliser la meilleure expertise disponible sur l'ensemble des thèmes développés par le parcours.*

PRÉREQUIS

Niveau M1

université PARIS-SACLAY**modalités de contrôle de connaissances 2017-2018**

ME 48 - INNOVATION, ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ PR 318 - M2 Management du Capital Immatériel (CI)				
Le règlement des études de l'Université Paris-Saclay rappelle que les semestres ne sont pas compensables entre eux, que la note plancher est de 7/20. Dans cette formation, toutes les UE du premier semestre sont compensables entre elles. C'est n'est ni compensable ni compensant. Par défaut, les coefficients affectés à chacune des UE sont proportionnels aux ECTS correspondants.				
Nom du UE	Semestres	ECTS	Heures	Modalités de contrôle connaissances
S3 - Semestre 3				
Théories et pratiques de l'immatériel	S3	5	40	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Business Models et création de valeur par le numérique	S3	5	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Knowledge management et innovation	S3	5	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Reporting RSE	S3	5	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Design organisationnel, systèmes d'information	S3	5	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Gestion du produit et de la marque	S3	5	36	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
TOTAUX ECTS S3	S3	30	196	
S4 - Semestre 4				
Propriété intellectuelle	S4	5	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Economie des données personnelles et de la vie privée	S4	4	26	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Fiscalité et prix de transfert	S4	5	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Actifs immatériels publics, actifs culturels	S4	4	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Actifs de connaissance et pratiques de licensing	S4	4	30	Contrôle continu et Examen avec note plancher requise de 7/20
Mémoire avec suivi professionnel	S4	8	90	Mémoire et soutenance avec note plancher requise de 7/20
TOTAUX ECTS S4	S4	30	236	

Chaire du capital humain et Innovation (IAE Grenoble)

Cf. pièce jointe : Chaire Bordeaux-CAPITAL-HUMAIN-plaq-web.pdf