

bengS

DIGITAL & LEGAL

**2020 : ANNÉE CHARNIÈRE DE LA
TRANSFORMATION DIGITALE DES
DIRECTIONS JURIDIQUES**

Janvier 2020



MÉTHODOLOGIE

L'étude a été conduite du 28 octobre au 13 décembre 2019 auprès de 20 directions juridiques de grandes entreprises industrielles et de services ou grands donneurs d'ordre publics. Les données collectées sont issues d'entretiens avec les directeurs juridiques des organisations concernées ou des responsables en charge de la transformation digitale (Legal Ops, Champion Digital, Chief Operating Officer, ...)

Les questions ont porté sur les thématiques suivantes :

1. Quels sont les éléments du contexte d'entreprise favorisant la transformation digitale de la fonction juridique? Quelles sont les principales motivations des transformations digitales ?
2. Quelles sont les familles de cas d'usages investies en 2020 et pour les années à venir? Où sont les nouveaux champs de valeur ?
3. Quels sont les principaux freins à lever pour passer à l'échelle ? Et existe-t-il des stratégies gagnantes d'accélération de la transformation digitale ?
4. Quelles sont les compétences émergentes nécessaires à la nature de cette transformation ?

Bengs tient à remercier chaleureusement les contributeurs à cette étude (liste en fin de document).



PANEL DE L'ÉTUDE



AIRBUS



bpi**france**



L'ORÉAL



solocal

THALES



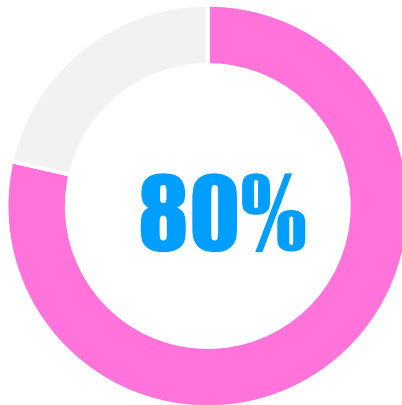
A des fins d'anonymisation, les pratiques des entreprises décrites dans les pages suivantes seront repérées par une lettre (de A à T)

1

**UN CONTEXTE
D'ALIGNEMENT DES PLANÈTES**

UN ALIGNEMENT DES PLANÈTES

La transformation digitale est une réalité dans l'ensemble des fonctions juridiques des entreprises du panel. Cependant, elle a pu être le produit de démarches opportunistes dans le passé (responsable de département motivé par le sujet, opportunité de marché, etc.). C'est désormais un projet à part entière, visible par son budget. Si 2018 semble être l'année de la prise de conscience pour une grande majorité des entreprises et 2019 celles des expérimentations, **2020 sera l'année de l'accélération.**



**DES ENTREPRISES DU PANEL ONT
ENGAGÉ UNE DEMARCHE
STRUCTURÉE AU COURS DES DEUX
DERNIÈRES ANNÉES**

80% des directions juridiques rencontrées dans le cadre de cette étude ont une démarche structurée, c'est-à-dire fondée sur une étude prospective et un cadrage des besoins, soumis à une approbation du comité exécutif et dont la mise en œuvre est gérée en mode projet.

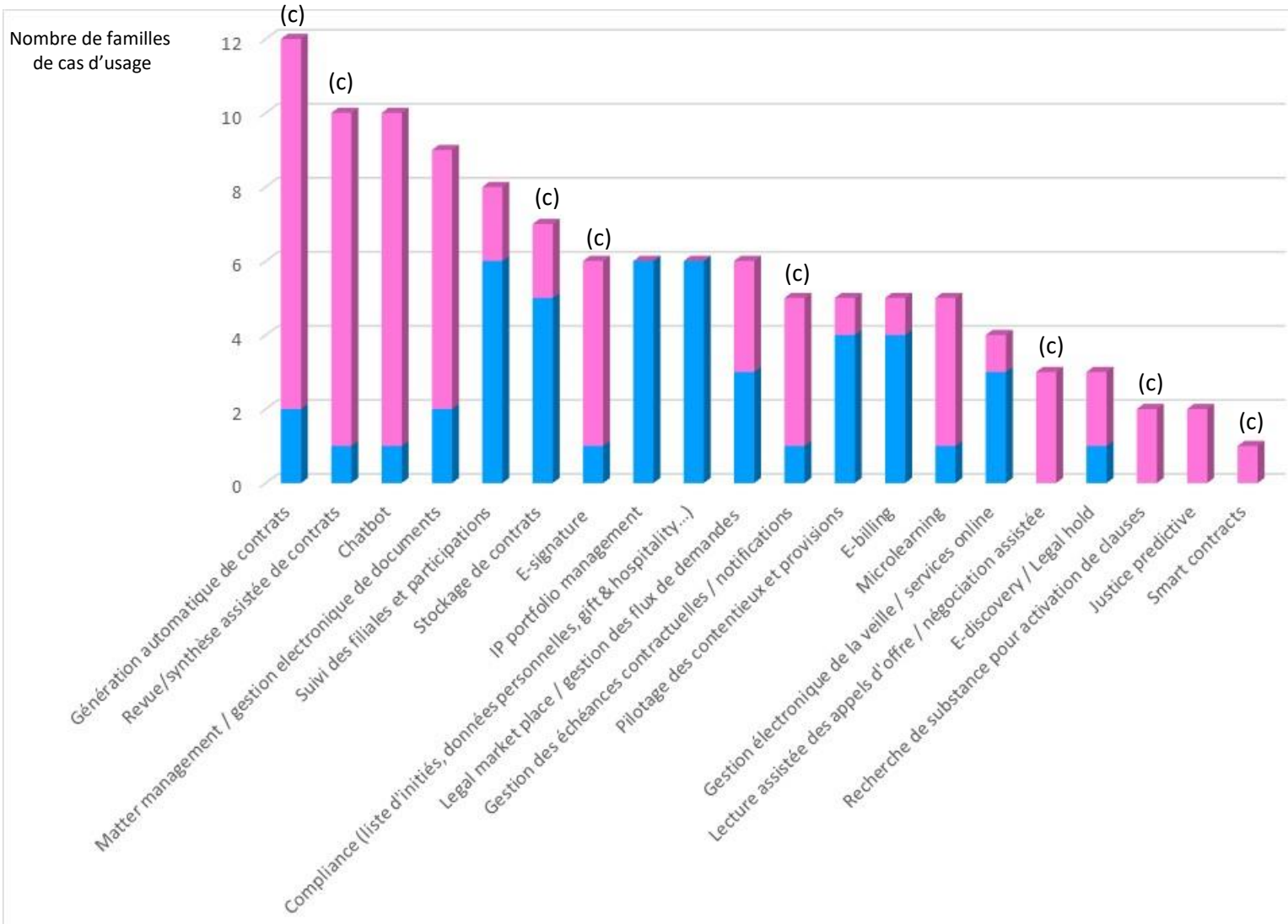
Cinq éléments du contexte d'entreprise expliquent ce mouvement de digitalisation :

1. Le foisonnement des **innovations** de marché (legaltech) parfois plus rapides et créatives que les grandes entreprises
2. L'impulsion du **Chief Digital Officer** et des programmes de digitalisation à l'échelle de l'entreprise
3. La transformation des **modes de travail** tant pour répondre aux exigences de réduction des coûts que pour répondre aux besoins des opérationnels
4. Le **cloud** se généralise et ouvre la porte aux innovations externes
5. Le digital devient un contributeur clé de la **marque employeur** pour les organisations juridiques

2

**FAMILLES DE CAS D'USAGE
INVESTIES**

UNE STRUCTURE DES INVESTISSEMENTS EN RUPTURE AVEC LES PÉRIODES PASSÉES



Au total, les entreprises du panel investissent dans 20 familles de cas d'usage décrites ci-contre.

Trois familles de cas d'usage se taillent la part du lion :

1. la génération automatique de contrats,
2. la revue assistée des contrats (saisie et recherche de « métadonnées »),
3. la mise à disposition de chatbot en tant que conseil de 1er niveau auprès des opérationnels.

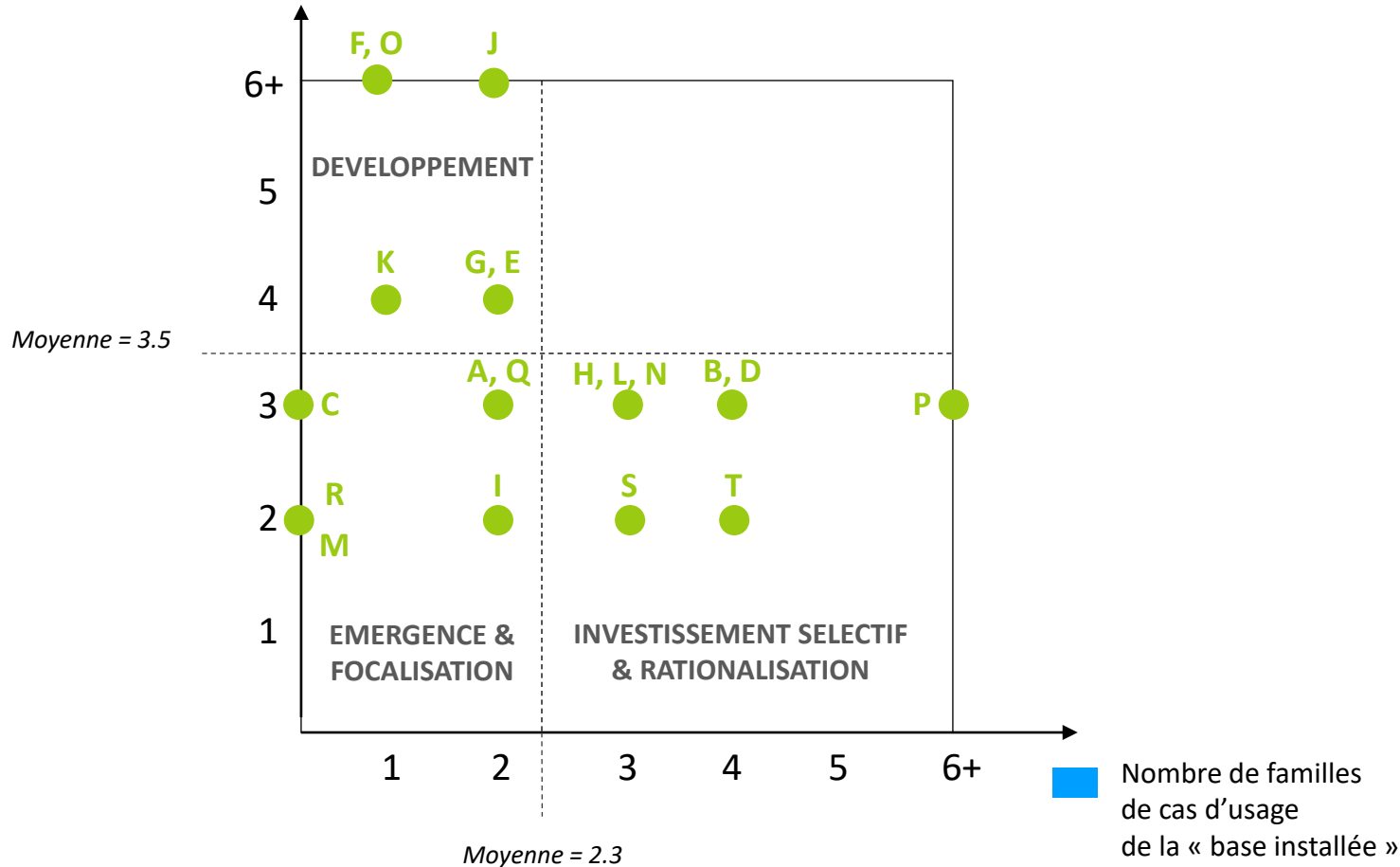
Sur **115** domaines investis par des 20 entreprises étudiées, **près d'un tiers** se concentrent sur ces **3** outils digitaux.

La structure des investissements évolue fortement entre les outils de la base installée parfois depuis longtemps (les années 2008-2017) et les nouveaux outils en cours d'industrialisation en 2019 ou envisagés pour de premiers tests en 2020. On passe assez clairement des domaines d'expertises (IP, compliance, suivi des filiales, gestion des litiges/e-billing) à des investissements massifs dans le domaine contractuel.

Plus de **50%** des nouveaux domaines investis (en rose) se concentrent sur des outils digitaux du cycle de vie contractuel (c)

DES DYNAMIQUES CONTRASTÉES LIÉES FORTEMENT AU LEGACY

■ Nombre de familles de cas d'usage en industrialisation ou envisagées



6 directions juridiques sur 20 sont dans une logique de fort **développement** de leurs investissements digitaux (Sociétés E, F, G, J, K, O) avec une forte intention d'investir sur le cycle contractuel *end to end* pour 5 d'entre elles (F, G, J, K, O).

8 directions juridiques (B, D, H, L, N, P, S, T), parmi les plus grandes du panel en nombre de juristes, ont une stratégie de **rationalisation** des outils (réduction des coûts) et d'**investissement sélectif** pour maximiser le taux d'usage. Leur contexte est le plus souvent marqué par un taux d'équipement élevé et par une situation où les équipes juridiques de branches ont géré leurs investissements de façon autonome dans le passé.

6 directions juridiques (A, C, I, M, Q, R) sont en phase d'émergence du besoin, parfois après une période de digitalisation peu probante (A, I) concentrée sur un ou deux outils. Leur stratégie de digitalisation est la **focalisation** sur des outils répondant au plus grand nombre (M, R).

Au total, aucune direction n'a pour intention de réhabiliter des outils n'ayant pas rencontré leurs utilisateurs. Les nouveaux outils pour le même domaine fonctionnel viendront en remplacement.

DES OBJECTIFS DE LA DIGITALISATION

TROIS LIGNES STRATÉGIQUES CLAIRES

Usages clés

1. Digitalisation du contrat

- Génération automatique des contrats
- Suivi collaboratif des mark-up au sein de la plateforme
- Saisie et analyse intelligente des metadata contractuelles
- Gestion des échéances / reporting
- Signature électronique des contrats

2. Plateformisation des services au client

- Cadrage des saisines (via des « scoping questions »)
- Conseil de premier niveau grâce à un chatbot
- FAQ dynamiques
- Mise à disposition de self help *kits*
- Microlearning (formations activées par campagne)

3. Structuration et valorisation de la donnée juridique

- Indexation et consolidation des dossiers juridiques
- Archivage électronique
- Partage efficace de l'information entre entités
- Recherche avancée
- Nouvelles analyses issues du big data et nouvelles formes d'aide à la décision

→ Enfin, les sociétés M, N, Q et R sont en recherche de stratégie. Les sociétés B et D ont mis en place une gouvernance digitale récemment au niveau du juridique et animent l'émergence et la structuration du besoin des branches

Le récent mouvement de digitalisation le plus frappant est l'investissement au cœur du business pour **améliorer la gestion contractuelle de bout en bout**. Pour 5 sociétés du panel (F, G, J, K, O), c'est la priorité des 2-3 années à venir en particulier sur les contrats de vente / distribution.

Une deuxième tendance est celle de la plateformisation des relations avec les clients internes pour **optimiser le service et l'expérience client**. Elle permet d'accélérer l'acculturation des opérationnels au juridique et de dégager du temps au juriste. Les sociétés C, E, H, I, P, S investissent dans ce domaine.

Une troisième tendance lourde correspond à la fusion des logiques de *matter management* et de *gestion électronique de documents*. L'objectif est de **sanctuariser les données juridiques historiques et de les exploiter**. L'enjeu est de s'équiper d'outils de recherche et d'analyse suffisamment performants. Les sociétés A, C, K, I, L, P, T suivent cette ligne.

LA GENERATION AUTOMATIQUE DES CONTRATS

ANALYSE SWOT

FOCUS

FORCES

La génération automatique des contrats est une aide à l'élaboration des contrats grâce à un jeu de questions – réponses entre le robot et l'opérationnel permettant un **gain de temps global juriste – opérationnel** à l'occasion des flux de négociation contractuelle.

Ce « robot contractuel » est d'autant plus utile dans des groupes où de nombreux business models sont à maîtriser (sociétés **B, D, G, J, K, O**)

Il est possible de **rendre autonome l'opérationnel** qui n'est plus tributaire de la disponibilité des équipes de juristes qui bénéficient par ailleurs d'un gain de temps appréciable

MENACES

La menace de ce nouveau mode de travail est de nature **culturelle** et pèse sur les juristes davantage que sur les opérationnels. Le juriste en droit des contrats peut se sentir dépossédé de sa mission.

FAIBLESSES

La faiblesse principale de cet outil serait de ne se concentrer que sur les **contrats simples**, domaine qui n'est pas la valeur ajoutée principale de la fonction juridique en entreprise. Le Directeur Juridique Corporate de la société **G** nuance cette idée :

« Il y a une grande différence entre les metadata des contrats et les clauses : les metadata (mécanique de pénalités, limite de responsabilité, possibilité de retrait ...) n'évoluent pas par type de contrat, la valeur prise, elle, évolue. Quant aux clauses, c'est du rédactionnel, il s'agit de décrire les causes et ça peut se gérer autrement. Il y a 20-25 metadata pour un NDA et 150 pour les contrats de services managés. Les contrats complexes peuvent être modélisés. »

L'autre faiblesse - plutôt un prérequis - est la nécessité de transformer les juristes en **codeurs de contrats**, ce qui revient à faire penser « data » et règles de gestion.

OPPORTUNITES

Le Directeur Juridique de la société **F** donne sa vision du **juriste « stratège »** dans son appui contractuel :

« Le juriste passe trop de temps sur le 'microsillon', l'idée est de se focaliser sur les 20 points à regarder sur un contrat et de gagner en capacité à dépasser la règle de droit. Appuyer les opérationnels dans la négociation d'un contrat ne revient pas tant à produire le livrable qu'à donner les leviers pour challenger la contrepartie »

LA REVUE / SYNTHÈSE ASSISTÉE DE CONTRATS

ANALYSE SWOT

FOCUS

FORCES

La revue assistée des contrats permet d'analyser grâce à l'IA des contrats existants ou des contrats tiers et d'en extraire des informations clés (risques particuliers, déviations par rapport à des guidelines, ...).

La société P a développé un outil proposant la codification suivante en sortie de processus : vert : bas niveau de risque, orange : revue nécessaire, rouge : écart par rapport à la réglementation / la guideline et proposition de reformulation

Le **gain de temps** porte sur l'analyse, la reprise de stocks de contrats, la capitalisation sur les processus décisionnels (l'adaptation de règles).

Les sociétés investissant cette famille de cas d'usage sont nombreuses : **A, D, F, G, J, K, M, O, P, R.**

MENACES

Ce type de préanalyse permise par cet outil menace directement la **population des paralégaux** mobilisés sur ces tâches de cadrage.

FAIBLESSES

La limite principale de cet outil est liée à la technologie employée (machine learning supervisé) : la lecture intelligente suppose de **nombreuses données d'entrée et une « correction »** supervisée par l'humain.

Cela signifie **une charge projet** en phase de set-up côté éditeur et côté juriste. De plus, cet « entraînement » s'applique à un type de contrat donnée et à une langue donnée.

Pour limiter ces inconvénients, certaines start-up spécialisent leurs « entraînements » par type de contrat (ex. les baux commerciaux). D'autres mettent en commun le big data de tous leurs clients de façon anonymisée pour abaisser la courbe d'expérience.

OPPORTUNITÉS

Les **cas d'usage sont variés** : analyse de contrats stratégiques en due diligence d'acquisition, négociation de contrats cadre, analyse des déviations d'un contrat contenu dans un appel d'offre par rapport à la politique contractuelle, saisie « à la volée des méta données » dans une fiche de synthèse, etc.

CHATBOT

ANALYSE SWOT

FOCUS

FORCES

Le chatbot est un robot proposant de dialoguer de façon « naturelle » avec un humain sur des couples de questions – réponses préalablement produits. La force de cet outil est de dégager les équipes de juristes des tâches chronophages et répétitives.

Le **gain de temps** porte sur des questions répétitives des opérationnels liées à la culture de l'immédiateté (« je ne recherche plus le bon document qui existe surement ») et le turnover des équipes. L'intérêt est aussi **d'acculturer facilement des opérationnels** au juridique qui, sans cet outil, n'aurait pas sollicité de conseil.

Les sociétés investissant cette famille de cas d'usage sont nombreuses : **C, E, J, H, L, M, N, O, P, Q.**

MENACES

Manquer dans la communication projet de préciser le scope précis, de date à date, de ce que peut offrir le chatbot, peut être contre-productif. Manquer de préciser l'articulation avec le canal humain (via un chat éventuellement) serait également périlleux.

FAIBLESSES

La limite du chatbot est la **difficulté à obtenir un retour sur investissement *a priori et ce***, pour deux raisons :

- La charge de conception de la base de connaissance (fond technique et recensement des champs sémantiques)
- le nombre d'utilisateurs étant nécessairement haut, l'outil concerne souvent des questions transverses ou génériques (RGPD, Compliance, ...) freinant l'intensité d'utilisation pour un utilisateur donné.

Selon la société H, « un prérequis fort est l'exigence de performance du backoffice car toute question laissée sans réponse doit donner lieu à l'incrémentation d'un nouveau couple de question- réponse. Toute mauvaise expérience entraîne un risque l'abandon. C'est un « no second chance tool »

OPPORTUNITES

Le chatbot n'est pas une solution *stand alone* mais gagne à être jumelée avec une plateforme client ou un robot contractuel (par exemple).

3

**LES FREINS À LA
TRANSFORMATION
DIGITALE**

LES FREINS À LA TRANSFORMATION DIGITALE

RENCONTRÉS PAR LE PANEL

5 familles de freins

UN ADN RÉFRACTAIRE DES ÉQUIPES DE JURISTES

Peur du « lâcher prise », du partage de l'expertise

Etat d'esprit trop « document-driven », pas assez « data-driven »

Une acuité forte sur les risques « invasifs »

Une culture digitale insuffisante (*digital literacy*)

DES OUTILS MAL ORIENTÉS

Temps administratif long et ergonomie insuffisante (saisies, accès, ...)

Outils trop fermés sur la fonction juridique

Perception du rapport coût-bénéfice peu favorable

Pricing model des legaltech inadapté (ex. licence/user)

DES PARTIES PRENANTES NON GÉRÉES

Des directions clientes « concurrentes » sur certains outils

Une gouvernance IT contraignante (serveur maison ou cloud souverain)

Absence de budget DJ dédié à la transformation digitale

Difficulté à mobiliser la DRH sur la transfo. digitale

UN MANQUE DE CONSENSUS SUR LES BESOINS

Des entités juridiques aux besoins différents

Absence de processus structuré d'émergence du besoin

Un manque de vision stratégique

Des besoins qui s'ignorent sans « inspiration »

DES DIFFICULTÉS D'ORGANISATION

Turn-over élevé des juristes

Absence de fonction dédiée de type « legal ops »

Une organisation « projet » non intégrée

Un Top management juridique trop peu impliqué

Les entreprises rencontrées citent au total 5 familles de freins à l'adoption du digital par les équipes de juristes.

La cartographie des freins et difficultés ci-contre permet de dessiner le « profil de résistance au changement » de chaque organisation juridique.

QUELQUES BONNES PRATIQUES POUR REUSSIR LA TRANSFORMATION

VEILLE — DESIGN — BUILD — TEST — ROLLOUT →

La société **P** a créé un réseau de **digital champions**, d'état d'esprit 'geek', animés en central par le *legal ops*. Acculturés lors d'*events*, ils sont chargés de communiquer auprès des utilisateurs via leurs communautés. Ils remontent les besoins, idées et points de vigilance sur l'usage des outils.

Un **passport digital**, sur une plateforme en ligne et financé par la DRH dans la société **D**, permet d'instaurer une culture digitale : elle fournit un socle de base de connaissances, non imposé mais fortement recommandé. (ex. qu'est-ce que la blockchain, l'IA supervisé,...?). Le rôle du management est alors d'orienter / stimuler (et ce n'est pas une question d'âge !).

Une **ouverture aux clients internes** a été décidée la société **J** dans la phase de collecte des besoins. Ceux-ci ont été préalablement hiérarchisés selon les zones de frustrations croisées entre juristes et clients internes.

Un prérequis pour tous : la **clarification des rôles** et responsabilités entre juristes et clients internes suite aux changements de mode de travail induits.

La présence d'une **digital factory** avec des budgets Corporate pour 4 sociétés du panel, **D, G, O, T**, repose la question du *make or buy* pour les sujets en pointe.

Les contenus de formation et d'acculturation via le **microlearning** sur des sujets 'compliance' sont coconstruits par les représentants juristes des différentes branches d'activité (société **H**)

Des formations sont proposées au sein de la société **P**, au travers de 3 leviers : 1. le **floor walking training**, où une personne se rend disponible tel jour et passe dans les bureaux pour former en face à face et répondre aux questions sur un outils en place. 2. des **vidéos courtes** pour communiquer sur un lancement, une update, etc. 3. des **learning expedition** en partenariat avec HEC pour sortir les juristes de leur « carcans » en termes de modes de travail

Une logique de test en cycle court (<3 mois) avec des clients internes qui adhèrent à la démarche offre une force d'entraînement et de viralité, ex. 1 BU (sur 12) et 3 fonctions corporate (sur 6) décidé par la société **K** pour un outil de gestion du cycle contractuel.

Trois vecteurs de transformation pour la société **D** : 1- **une connectivité Atawad** : tous les outils sont accessibles n'importe où, de n'importe quel équipement 2- **une infrastructure compatible (IaaS, PaaS, SaaS)** 3- la démarche **Big data** pour les fonctions corp. (chantier 2020)

4

**DES COMPÉTENCES EN
EMERGENCE**

LES COMPÉTENCES EN EMERGENCE

VERS LE JURISTE « ENTREPRENEUR »

LEARNING & INNOVATION SKILLS

Esprit critique

Créativité

Communication

Coopération

LITERACY SKILLS

Information

Média

Technologie

LIFE SKILLS

Flexibilité

Initiative

Sociabilité

Productivité

Leadership

Référentiel retenu par l'OCDE regroupant les 12 compétences essentielles du XXIe siècle (*)

COMPETENCES D'APPRENTISSAGE ET D'INNOVATION

Les outils collaboratifs impliquent de développer des aptitudes en termes de **communication** et de **coopération** accrues. Selon les interlocuteurs de l'étude, il s'agit « d'adopter une approche collaborative, avec une communication efficace ». Le *legal by design* est en émergence dans la majorité des entreprises du panel. La culture projet est une ligne forte : « savoir travailler en groupes sur des sujets précis », « savoir collaborer et partager son travail », « penser en équipe ». En filigrane, **l'esprit critique** (sur ses modes de travail actuels) et la **créativité** (idéation sur des cas d'usage, *design thinking*) doivent être stimulés pour catalyser la transformation digitale.

INTIMITE AVEC LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La maîtrise et la compréhension de la **technologie** sont également évoquées : « avoir conscience de l'importance et de la valeur des données », « maîtriser les outils digitaux », « comprendre l'intérêt des technologies notamment en termes de productivité », « penser data et non document ». Un écart générationnel est parfois relevé par les interlocuteurs, entre ceux que l'on appelle les « digital natives » et les générations précédentes.

SOFT SKILLS D'INFLUENCEUR

Les entreprises mettent en avant la **flexibilité**, c'est-à-dire la capacité d'adaptation au changement et à sortir de sa zone de confort : il s'agit de « savoir changer ses habitudes et ses comportements », de « remettre en question ses pratiques », d'« être agile », de « savoir sortir de ses carcans », de « ne pas avoir peur du changement ». En somme, il ressort que les compétences d'**initiative** et de **leadership** dans les organisations permettent respectivement d'impulser la transformation digitale et de lui donner une vision, des objectifs et de la conduire.

5

ANNEXE

PERSONNES RENCONTRÉES

Société	Nom	Fonction
Accor	Marie Champey	SVP Corporate General Counsel & Deputy Group General Counsel
Airbus	Marina Peudru	Chief of staff - GC Office
Arkema	Jérôme Gandon	Group General Counsel
BPI France	Hélène Lemoine	Responsable juridique Coordination & Projets transverses
Edenred	Philippe Relland	General Counsel
L'Oréal	Yannick Chalme	Group General Counsel
Orano	Yann Guilbaud	Directeur Juridique Groupe
	Isabelle Cretenet	Directrice Juridique Droit des Affaires et Propriété Intellectuelle
	Jean-Mathieu Bonnefous	Records Manager
	Hervé Zumtangwald	Juriste en charge du projet de digitalisation
PSA	Sebastien Duclotire	Legal Counsel
RATP	Laurence Faure	Responsable du Groupe de Soutien
	Jean-Christophe Hardel	Chargé de mission Centre de Documentation
Renault	Isabelle Dervaux Blavet	Directrice Juridique Adjointe
Rte	Estelle Salou	Directrice Juridique Adjointe
Sanofi	Louis Pachebat	Chief Operating Officer - Legal & Compliance
	Claire Pujos	ITS Business Partner for Legal & other support functions
SNCF	Christophe Bernard	Directeur Juridique Adjoint
Société Générale	Karina Messaoudi	COO of the global legal function/ Digital & Innovation officer
Sodexo	Nicolas Petrovic	Directeur juridique France
Solocal	Alexandre de Tourtier	Directeur Juridique Groupe
Thalès	Xavier Fontana	Chief Legal Operating Officer
Veolia	Isabelle Vidal	Directeur du Pôle Digital/RGPD, Immobilier, Achats et Affaires sociales
	Nadine Tigrett	Senior Legal Counsel
Vinci	Anne Le Bihan	Pilote du Club Digital Vinci
Total	Eric O'Donnell	Head of Legal Operations
	Marion Ducatillon	Senior Legal Counsel



LEGALTECH ET OUTILS DIGITAUX CITÉS DANS L'ÉTUDE

APTTUS



AVVOKA



DocuSign

EQS GROUP



GINO legal
tech
from data to contract

G Suite



icertis
Applied Cloud



Legalcluster



Office 365

MITRATECH

NetNames^{NN}
One step ahead



SERAPHIN
.LEGAL



TeamConnectSM



CONTACTS

THINK BIG
START SMALL
SCALE FAST!



ARMAND JIPTNER

PARTNER - BENGs

armand.jiptner@bengs-lab.com

06 29 98 88 07

A PROPOS DE BENGGS

bengS

WE ARE INNOVATIVE
BUSINESS
DRIVERS



NOS CONTEXTES D'INTERVENTION



CORPORATE PERFORMANCE

ANTICIPER ↗

Stratégie & gouvernance
Transformation corporate
(PMI, transaction services)

OPTIMISER ✨

Performance financière
Transformation des fonctions
Digitalisation

NEW BUSINESS DEVELOPMENT

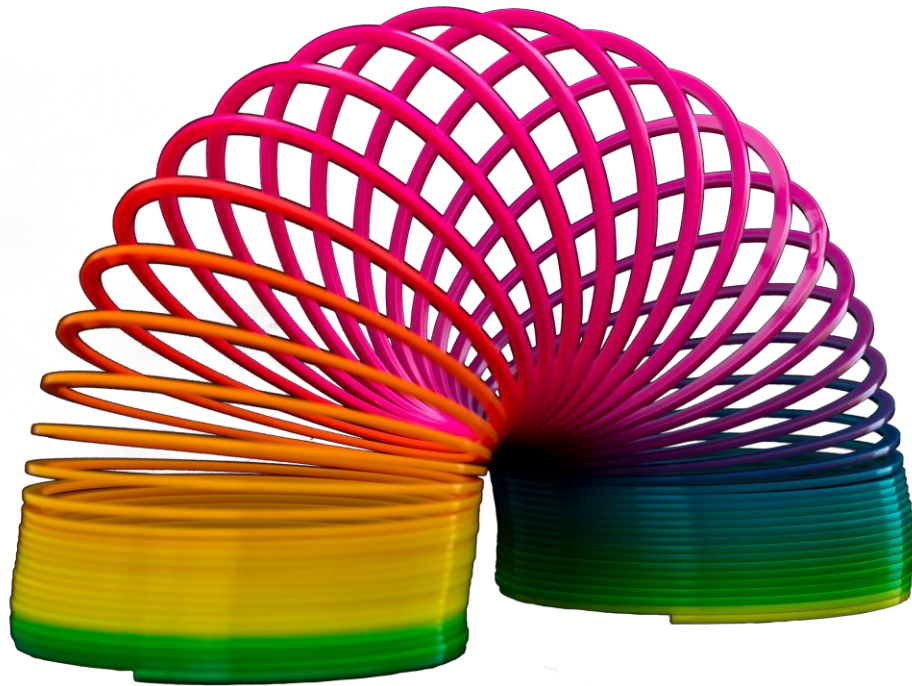
DÉVELOPER ↕

Accélération du time to market
Conquête de nouveaux marchés
Transformation de l'expérience
client

CRÉER ↗

Création de nouveaux
produits et services
Scale up de nouveaux business
Mise en place de startup studio et
de programmes d'entreprenariat

BASCULER LE CORE BUSINESS DANS LES RÈGLES DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE



ARBITRER

entre les décisions court terme d'amélioration de la performance opérationnelle et les investissements de transitions vers la nouvelle économie

TRANSFORMER L'EXPÉRIENCE

en considérant vos collaborateurs comme des clients auprès desquels il faut générer des émotions et donner du sens pour inciter à la mobilisation et à l'action

CRÉER DE LA VIRALITÉ

pour accélérer le changement à l'échelle du groupe en s'inspirant du storytelling et des codes du marketing viral pour promouvoir les initiatives, créer de la désirabilité et augmenter l'engagement

NOTRE LABORATOIRE D'INNOVATION PARTICIPATIVE

Notre laboratoire d'Open Innovation, le **Bengs Lab**, rassemble plus de 100 managers issus de grands groupes désireux d'analyser les ruptures de leurs marchés et de travailler ensemble sur la création de business models innovants

Saison 1

Quand l'économie de partage s'invite dans l'entreprise



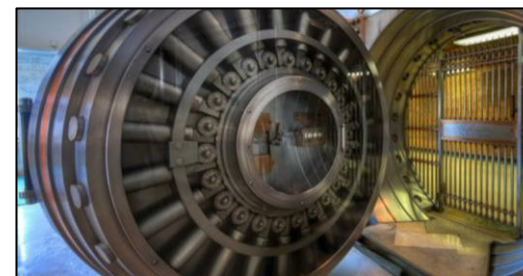
Saison 2

Les business models de la personnalisation



Saison 3

Mettre sous contrôle les risques de non-conformité bancaire



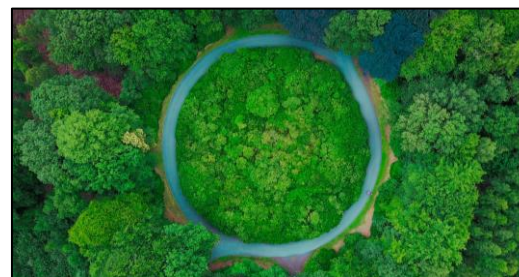
Saison 4

La contribution des holdings dans les dynamiques d'innovation des groupes



Saison 5

La donnée, nouvel épice de l'innovation



Saison 6

Accélérez vos projets d'innovation Circulaire



Saison 7

Augmented Worker : Réinventer la complémentarité Homme – Machine



NOTRE STARTUP STUDIO

OBSERVER LES TENDANCES

Notre laboratoire d'open innovation, le **Bengs Lab**, rassemble plus de 100 managers issus de grands groupes désireux d'analyser les ruptures de leur marchés et de travailler ensemble sur la création de business models innovants

ACCÉLÉRER LES NOUVEAUX BUSINESSES

11

CorpUps accélérées
223M\$ générés chez nos clients

EXPÉRIMENTER UNE MÉTHODE DISRUPTIVE

Radical Innovation Design for Business
Co développée avec l'école CentraleSupélec

NOS PRINCIPAUX CLIENTS

ABB

afep

Aptargroup

ARKEMA
INNOVATIVE CHEMISTRY

BARCLAYS



Bouygues
Immobilier

bpi**france**

GRUPE
Caisse
des Dépôts



CITEO

Eco-systèmes

Edenred

EDF

EIFFAGE

ENGIE

fnac

gemalto
security to be free

Groupe
Lafayette
GALERIES

GRDF
GAZ RÉSEAU
DISTRIBUTION FRANCE

HUTCHINSON

invivo

ISS

KERING

KONIGSBERG
AUTOMOTIVE

la prairie
SWITZERLAND

LCL
BANQUE ET ASSURANCE

lisi
AEROSPACE

LEROMERLIN

orange

Rexel

RATP

Rte

SAINT-GOBAIN

SANOFI

SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

SNCF

sodexo

SUEZ

THALES

Valeo

vallourec

VINCI

ZUCCHI
bassetti

bengS