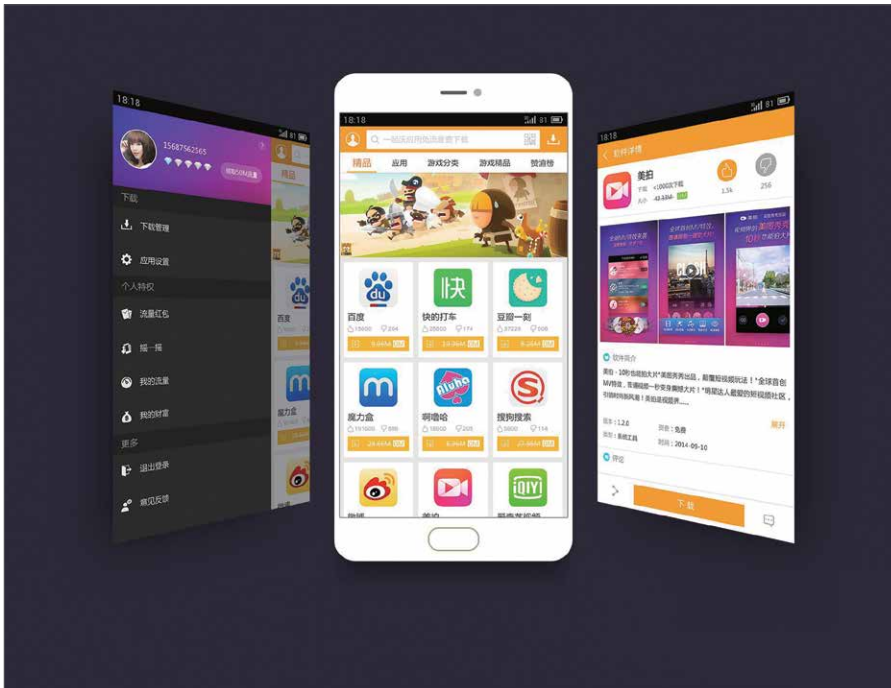


EN CHINE

UNE INNOVATION PROGRAMMÉE ET PLANIFIÉE PAR L'ÉTAT



« Sur le fonds, le dynamisme des plateformes et des super-app chinoises, est un formidable catalyseur de transformation économique mais aussi sociétal pour l'ensemble du pays. Il est toujours surprenant de constater à quelle vitesse le pays se transforme sous l'impulsion des politiques d'innovation entamées depuis le début des années 1960 »



LA PAROLE À

PATRICE NORDEY

Managing Partner
Fabernovel

Quelle est la stratégie d'innovation de votre entreprise ?

L'innovation est en soit notre coeur de métier puisque la mission de Fabernovel est précisément d'accompagner les entreprises dans leur transformation digitale. Et donc, en ce qui concerne notre modèle de développement propre, nous avons toujours eu une attention particulière à encourager l'innovation en interne. Au fil des années, nous avons mis en place plusieurs dispositifs autour de l'investissement, l'intraprenariat ou encore la formation aux nouveaux métiers. Pour rester innovant et constamment nourrir son modèle, Fabernovel ainsi réalisé plus de 40 investissements au total dans des domaines aussi variés que les jeux vidéos, l'open source, les médias, les objets connectés, des fonds d'investissement ou encore le co-working. Deuxième axe de notre stratégie d'innovation : permettre à nos employés de devenir entrepreneurs et de pouvoir soumettre leurs projets à l'entreprise. Pour les projets retenus nous incubons, accompagnons et éventuellement finançons. Enfin nous avons mis en place en interne une Learning & Development Factory et des Fa-

berSchool accessibles à nos collaborateurs sur tous les continents.

Comment analysez-vous l'écosystème d'innovation en Chine ?

Il s'agit aujourd'hui de la seule alternative existante à l'écosystème des GAFAs (Google, Amazon, Facebook et Apple), bien qu'encre extrêmement spécifique aux caractéristiques du marché chinois et donc relativement contingenté géographiquement. Sur le fonds, le dynamisme des plateformes et des super-app chinoises, est un formidable catalyseur de transformation économique mais aussi sociétal pour l'ensemble du pays. Il est toujours surprenant de constater à quelle vitesse le pays se transforme sous l'impulsion des politiques d'innovation entamées depuis le début des années 1960. A l'instar d'autres pays, en Chine l'innovation contemporaine n'a pas émergé de la coïncidence de facteurs exogènes qui seraient à un moment entrés en résonance. L'innovation a été en fait programmée de longue date et planifiée par l'Etat comme axe stratégique de développement mais aussi comme outil politique permettant

de s'affranchir au niveau mondial d'interdépendances avec les économies étrangères, et notamment occidentales.

Comment la période de pandémie que venons de traverser a-t-elle un impact sur votre stratégie d'innovation ?

Comme beaucoup d'entreprises nous avons dû réinventer notre rapport à la proximité. A la fois avec nos clients, en basculant une partie de nos services délivrés en mode présentiel sur des plateformes en ligne. L'enjeu pour nous en tant qu'entreprise de services étant de réinventer notre relation client et recréer de la proximité au travers de nouvelles interfaces. Par exemple, aux premières heures de la pandémie, nous avons instauré un rendez-vous quotidien en ligne d'une heure appelé MultiPLX, ouvert à tous nos clients afin de créer un nouveau moment d'échange et de partage sur nos observations et notre compréhension de l'innovation et des changements en cours. De la même manière, nous avons aussi dû réinventer le rapport à la proximité entre Fabernovel et ses employés. En France, je pense que Fabernovel est par exemple l'une des entreprises les plus avancées dans l'utilisation de l'outil collaboratif Slack. A ce jour nous avons par exemple près de 2000 channels sur notre application nous permettant de communiquer mais aussi de gérer nos projets internes ou externes avec nos clients.

Comment concilier sur vos marchés croissance et innovation responsable ?

C'est un de nos grands sujets dans lequel nous intégrons aussi l'inclusivité, l'équité, le développement durable et responsable. Nous avons d'ailleurs la chance de pouvoir conjointement mener des initiatives en ce sens avec certains de nos clients et partenaires. Citons (F)ACT, notre initiative conjointe pour le climat avec AXA Climate qui permet de mobiliser la communauté d'affaires autour de l'urgence climatique (<https://www.f-act.fr/>). Nous soutenons aussi l'initiative ALTERURBAIN, qui a pour mission de repenser et revaloriser les espaces urbains périphériques (<https://www.alterurbain.fr/>). Nous avons également lancé l'initiative reCOVery, conjointement avec Mirovan, une démarche de réflexion et de partage à destination de toutes les entreprises et acteurs financiers engagés (<https://recovery.wiki/>). Autre exemple, nous nous mobilisons aussi autour de la publicité responsable pour permettre à la publicité de devenir un des leviers de la transition écologique et sociale (<http://mpr.pub>).

Propos recueillis par P. TI



各抒己见

PATRICE NORDEY

维登营销策划 (上海) 有限公司 经理合伙人



在中国由国家

贵公司的创新战略是什么？

从本质上来说，创新是营销策划领域的核心内容。维登营销策划的使命就是支持企业的数字化转型。从公司发展模式的角度上看，我们公司一直鼓励内部源源不断的创新。多年以来，我们已经建立起了多个投资、企业内部管理和全新行业培训的机制。为了保持创新并不断充实该模式，维登营销策划已经在视频游戏、开源、媒体、物联、投资基金和联合办公等多个领域进行了40多项投资。

公司创新战略的第二个方向是让员工成为企业家，有项目就提交给公司。如果项目被选中，公司将帮助其孵化并提供支持，并可能为其提供资助。我们还建立了内部学习发展工厂和维登学院，供遍布各大洲的员工使用。

您如何分析中国的创新生态系统？

这个生态系统是GAFA生态系统（谷歌、亚马逊、脸书和苹果）的唯一替代方案。不过，因其鲜明的中国市场特点，在推广到其它地区时相对受限。从本质上讲，中国市场上各个平台和超级应用的活力如同催化剂一般推动了整个国家的

计划和规划的创新

经济和社会转型。从1960年初政府启动创新政策到目前，中国的转型速度之快，直到今天都让人难以置信。与其他国家一样，中国当前的创新并非偶然，也不是因为外在因素凑巧出现而产生。实际上，中国政府对创新早就开始了长期规划。创新是政府发展的战略轴心，是中国在全球范围内摆脱对外国经济体，特别是西方经济体依赖的一个政治工具。

新冠疫情如何影响您的创新战略？

我们把一部分面对面服务转到了在线平台上。作为服务型公司，在这个时刻，我们必须重塑与客户的关系，重新定义距离，通过新的界面创建紧密感。例如，在新冠疫情早期，我们设立了名为MultiPLX的一小时在线会议机制，向所有客户开放。在这个新的时空里，大家能够在线交流并分享彼此新的体验和观察，一起理解正在发生的创新和变化。我们也在此背景下重建了公司和员工之间的关系。在法国，我认为维登营销在所有使用协作工具Slack的公司里处于遥遥领先的位置。我们的应用程序上现有近2000个频道。客户可以借此

« 从本质上讲，中国市场上各个平台和超级应用的活力如同催化剂一般推动了整个国家的经济和社会转型。从1960年初政府启动创新政策到目前，中国的转型速度之快，直到今天都让人难以置信。»

和我们沟通，我们也通过该程序管理内部和外部项目。

您如何在市场中协调增长和负责任创新？

公司的主要关注点之一是如何把增长和负责任创新结合起来，协调发展。为此，我们整合了包容性、公平、可持续和负责任的发展几大概念，并有幸能够与一些客户和合作伙伴共同领导面向这个方向的倡议。比如，我们与AXA Climate推出的联合气候倡议(F)ACT能围绕气候变化的紧急情况动员企业界的参与 (<https://www.f-act.fr/>)。我们支持ALTERURBAIN倡议。该倡议旨在重新思考和评估城市的周边空间 (<https://www.alterurbain.fr/>)。我们还与Mirova公司联合发起了reCOVery倡议。这是一个面向所有公司和金融从业者的思考分享平台 (<https://recovery.wiki/>)。再举一个例子，为了让广告成为生态和社会转型的杠杆之一，我们就负责的广告做出了很多尝试和努力 (<http://mpr.pub>)。

采访人：P. TI

