



sonnel que nous avons initialement prévu d'embaucher. Nous avons également arrêté les fonctions supports pour nous en occuper nous-mêmes. Certains fournisseurs de Shanghai ayant des difficultés à livrer des produits comme la viande, nous avons suspendu la vente de ces produits et développé de nouveaux plats avec des ingrédients locaux de Chongqing. Nous avons ajusté avec souplesse les ressources humaines à Shanghai et à Chongqing, et les employés ont également su faire face à cette situation.

Comment vous êtes-vous (votre entreprise mais aussi personnellement) adapté à cette situation inédite ?

Environ 80% du temps, je suis basé à Shanghai pour maintenir l'activité de notre agence de communication et de la représentation de l'Union des Français de l'Étranger (UFE), association que je préside depuis juin 2021.

Avec le confinement, je n'ai pas pu me déplacer à Chongqing pendant

trois mois. Ce fut une période longue et difficile durant laquelle j'ai appris à travailler à distance. La seule façon pour maintenir l'activité fut de mettre en place beaucoup de processus de remontée d'informations de la part des équipes, des rapports hebdomadaires et plusieurs réunions en ligne. Le plus gros challenge reste la création et le lancement des nouveaux plats. Difficile à réaliser quand on ne peut pas s'approvisionner soi-même en nourriture à Shanghai ! J'envoyais des recettes à la cuisine puis l'équipe prenait des photos pour la mise en ligne sur les plateformes de livraison. Une fois de retour à Chongqing après le confinement, je me suis rendu compte que la quantité des ingrédients était disproportionnée. C'est dans ces moments-là que l'on se rend compte qu'une présence sur place, surtout dans la restauration, est essentielle.

Et si c'était à refaire ?...

Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ! Si c'était à refaire, je développerais mes activités dans deux ou trois villes, et surtout en ligne pour maintenir un revenu en cas de nouveau confinement. Par exemple, dès qu'un seul cas positif est détecté dans un centre commercial, le trafic des entreprises peut être durement touché, affectant des jours voire des semaines. Cette situation nous oblige à envisager davantage d'opportunités et innover son « business model ».

Cette situation a (aussi) permis de faire émerger de nouvelles opportunités / de nouveaux modèles. Quels sont-ils pour votre entreprise ?

C'est très juste. Il faut profiter de la situation pour rebondir et réfléchir aux opportunités plutôt qu'aux barrières. Fin 2021, la Chine a lancé un grand plan de développement pour le cercle économique Chengdu-Chongqing d'ici à 2025. Je rencontre régulièrement des Shanghaiens sur Chongqing envoyés par leur société pour investir massivement dans l'ouverture d'un bureau ici. Avec l'expérience acquise en restauration à Chongqing et notre réseau à Shanghai, nous développons un service de consultation pour accompagner les entreprises, en particulier les restaurants, à venir s'installer à Chongqing.

Votre entreprise en quelques mots.

Avec mon associé chinois, j'ai lancé NEAT Daily, un nouveau concept de chaîne de restauration saine et rapide à Chongqing pour une population soucieuse de son mode de vie. Sur Shanghai, nous avons également K-Orient, une agence de communication digitale spécialisée dans la restauration.

Propos recueillis par P. TI

UNE CRISE RIME AVEC DÉFIS

ET OPPORTUNITÉS



INTERVIEW

BENJAMIN LOISIER

Co-fondateur de Neat Daily (Chongqing) & de l'agence K-Orient (Shanghai)
Président de l'UFE à Shanghai

Quel bilan tirez-vous de la période ?

L'épidémie soudaine a chamboulé le monde. Au cours des trois dernières années, la Chine a obtenu des résultats remarquables dans la prévention des épidémies, qui a également rendu le commerce international difficile. Pour de nombreuses entreprises internationales, c'est aussi une crise. Nous devons apprendre à nous adapter à cet environnement de vie et de travail incertain, réfléchir à plusieurs scénarios et nous préparer à de nouveaux changements et défis. L'interprétation de « crise » en chinois est intéressante. Il y a « danger et défi », mais « crise » est aussi signe d'opportunité.

Quels ont été les impacts de cette période sur votre organisation ?

Dès le confinement de Shanghai fin mars (initialement prévu pour durer 5 jours), nous avons rapidement pris des contre-mesures pour réduire les coûts d'exploitation à Chongqing. Premièrement, en ce qui concerne l'expansion de la chaîne de restaurants, nous avons retardé la date d'ouverture de notre quatrième restaurant et ajusté le per-

« L'épidémie soudaine a chamboulé le monde. Au cours des trois dernières années, la Chine a obtenu des résultats remarquables dans la prévention des épidémies, qui a également rendu le commerce international difficile. Pour de nombreuses entreprises internationales, c'est aussi une crise. Nous devons apprendre à nous adapter à cet environnement de vie et de travail incertain, réfléchir à plusieurs scénarios et nous préparer à de nouveaux changements et défis. L'interprétation de « crise » en chinois est intéressante. Il y a « danger et défi », mais « crise » est aussi signe d'opportunité. »

危机，有“危险和挑战”，更有“机会和光明”



采访

BENJAMIN LOISIER

法活力轻食 Neat Daily
(重庆) 兼 K-Orient Agency
(上海) 联合创始人
海外法国人联盟 (UFE) 主席

如果为过去这段时间做一份总结，您会说什么？

突然而来的疫情席卷了全球，过去三年里，中国在防疫上都取得了显著成果，但是区域性的保护也让国际贸易变得困难，对很多的国际企业来说，也是危机重重。我们也渐渐明白了，我们一定要学会去适应这种充满不确定性的生活和工作环境，永远要想好几套方案，预备新的变化与挑战。中文中对“危机”的解读又有趣，它有“危险和挑战”，但是“危机”中更有“机会和光明”。

疫情对公司的组织架构有什么影响？

上海在3月底开始全城静默后，我们迅速采取对策，降低了在重庆的运营成本。首先，在连锁餐厅的扩张方面，我们推迟了第四家餐厅的开业日期，并调整了原先计划雇佣的员工。我们也停止了外包，一切亲力亲为。那时，因为上海的部分供应商在诸如肉类产品的交付上遇到了困难，我们就暂停了这些产品的销售，并以重庆当地的食材取而代之，开发了新的菜肴。所以从那时开始，我们就开始灵活的调动上海和重庆的人力资源，员工们也知道了面对不同情况的处理应对措施。

您（您的公司和您个人）是如何适应这种新情况的？

我大概有八成的时间是常驻上海的，一方面要维护公关公司业务；另外，自2021年6月以来，我正式上任并担当“海外法国人联盟”（UFE联盟）的主席一职，UFE联盟是法国以外影响最大的海外法国社团（协会联盟）。因此，我还需要兼顾UFE联盟的日常组织和沟通工作。疫情的不确定性在中国大陆不同的城市间不断地起起伏伏，年初对上海的影响也巨大的，导致我三个月都不能去重庆。这段时间漫长而艰难，在这三个月里，我学会了如何远程工作。维持业务只有一个办法，就是建立许多来自团队的反馈流程，开展每周报告和在线会议。最大的挑战仍然是创造并推出新的菜肴，但是这一点在连你自己都不能在上海找到恰当食物的特殊时期是很难做到的！但是我依旧需要想办法解决它，我会把食谱发到厨房，然后团队拍下照片，发布到送货平台上。当我在6月中再次回到重庆时，才发现我最初在上海静默期间的配料设计的数量是不成比例的。正是在这些时候，人们才会意识到亲自到场对任何行业都是非常关键的，尤其是在餐饮业。

如果再次回到疫情开始的时候，您会如何做呢？

“不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里！”
如果再次回到疫情开始的时候，我会在两三个城市开展业务，特别是在网上，线上线下并行，以维持收支平衡，避免受到不可抗因素的影响。例如只要在一个购物中心发现一个阳性病例，业务流量就会遭到惨烈打击，几天甚至几周的影响。这个形势

«突然而来的疫情席卷了全球，过去三年里，中国在防疫上都取得了显著成果，但是区域性的保护也让国际贸易变得困难，对很多的国际企业来说，也是危机重重。我们也渐渐明白了，我们一定要学会去适应这种充满不确定性的生活和工作环境，永远要想好几套方案，预备新的变化与挑战。中文中对“危机”的解读又有趣，它有“危险和挑战”，但是“危机”中更有“机会和光明”。»

下，也迫使我们需要考虑更多的机会和模式得以应对。

对您的团队来说发现了哪些机会和新模式？

这个问题问得很好。我们应该利用这一挑战，寻找到反弹上升的办法，要多思考有哪些机会，而不是深陷问题，因为问题永远都会有的。2021年底，中国政府启动了国务院印发的《成渝地区双城经济圈建设规划纲要》的重大发展规划，我在重庆工作的期间，常常遇到被其它国际公司派到重庆去工作的上海人或者外国人。很明显，大量一线企业在重庆布局或已经进行了大量投资，开设办事处。凭借在重庆餐饮方面的经验和在上海积累的人脉网络，我们正在开发更多广泛的顾问和咨询服务，帮助那些在上海和长三角已经有成绩的公司和企业，特别是餐饮企业在重庆落户和发展，这也是我们正在布局的。

请简单介绍一下您的公司？

在重庆，我和我的中国合作伙伴创办了一家新型的网红轻食连锁店，名为“Neat Daily”，上市一年多以来，在重庆获得了大量的关注和城中心市场的认可，特别是年轻人和注重生活方式的高净值人群。另外，在上海，我们还拥有一家专注于餐饮行业的市场公关公司，名为“K-Orient”（创办于2019年），已经成功的为很多家上海知名的中高级餐厅和网红餐厅提供市场公关和顾问服务。

采访人：P. TI