

> **Discipline**
Sciences de gestion

> **Niveau**
Première STMG

« Temps et risque » : choisir un contexte pour sa séquence

L'enseignement de sciences de gestion en classe de première STMG nécessite de partir de contextes et de situations réelles simplifiées pour remonter jusqu'aux contenus plus conceptuels. Cet article décrit le cheminement suivi pour construire une séquence sur le thème « Temps et risque ».

Auteure
Annie Gauthier
Professeure d'économie et gestion retraitée

Le choix d'un contexte réel

L'enseignement des sciences de gestion en classe de première STMG prend appui sur des situations réelles ou simulées, parfois simplifiées pour des raisons didactiques ou pédagogiques.

Parce qu'il semble plus stimulant pour un lycéen d'aborder les problématiques dans un contexte réel, le travail a d'abord consisté à rechercher le contexte d'une organisation pour construire cette séquence.

Le choix de l'organisation

Depuis 2008, les sociétés cotées doivent mettre en œuvre la réglementation relative au contrôle interne et à la gestion des risques. Dans le rapport annuel que publient ces sociétés il est donc possible d'accéder à des informations relatives aux risques.

Selon l'agence de conseil en communication Capitalcom, les trois groupes du CAC 40 qui présentent le mieux leurs dispositifs d'anticipation et de gestion du risque sont

Encadré 1.

La cartographie des risques

Les risques étant susceptibles d'impacter la situation comptable et financière de l'entreprise, le dispositif de gestion des risques est un outil d'amélioration de la performance.

« En temps de crise, la cartographie des risques fait office de pierre angulaire de la stratégie de gestion des risques : elle constitue un outil fondamental pour les dirigeants afin d'identifier les axes d'action prioritaires et de décider de l'allocation des ressources disponibles. Il est impossible, depuis 2008, de faire l'économie de sa mise à jour. De fait, de plus en plus de sociétés cotées assurent que leur méthodologie de cartographie apporte une valeur ajoutée au groupe. »

Source : Julie Le Bolzer, « Sociétés cotées : les dirigeants gèrent leurs risques au quotidien », www.lesechos.fr.

Michelin, Air Liquide et Accor¹. Après avoir fait des recherches sur la gestion des risques de ces groupes, je me suis recentrée sur Accor, premier opérateur hôtelier à l'échelle mondiale.

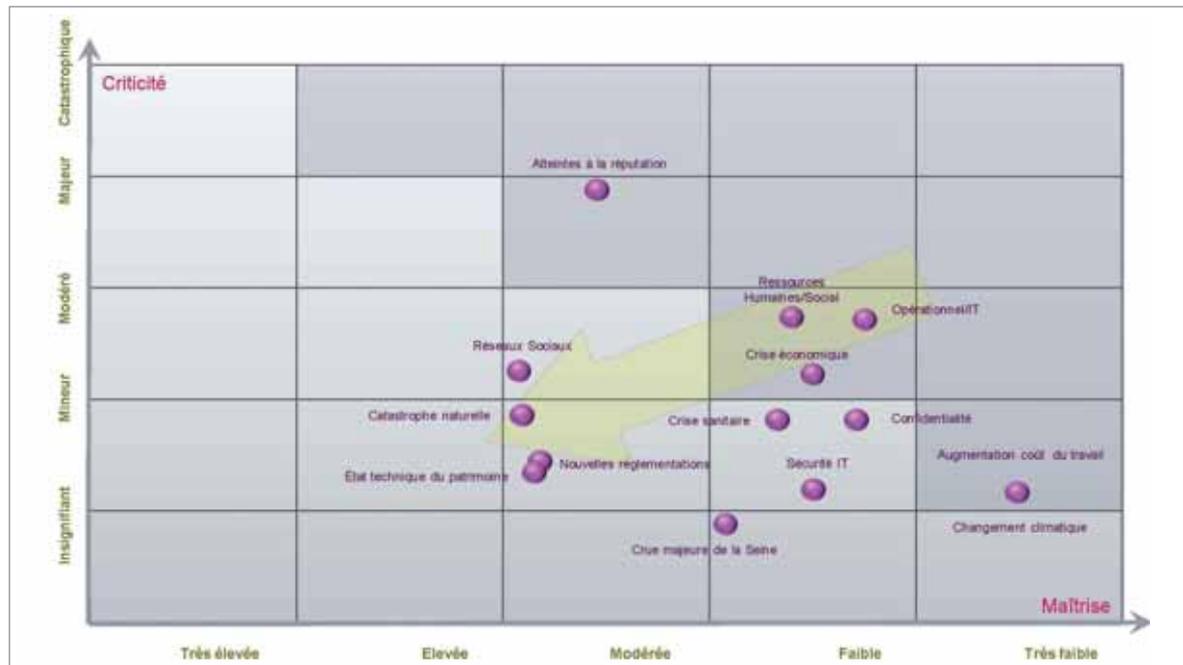
¹ > Sur le site www.capitalcom.fr, rubrique « Grand prix de l'AG », choisir « Nos publications » puis « Best practices du jury 2012 ».

Accor, c'est 4 400 hôtels répartis dans 90 pays, près de 1 500 hôtels implantés en France, allant du luxe à l'économique. Tout élève de STMG peut se faire une représentation concrète de l'activité du groupe. Il peut aussi avoir la connaissance de certains risques liés à des événements

qui ont été médiatisés : le risque d'atteinte à la réputation pour le Sofitel à New York (mai 2011), le risque d'incendie pour un hôtel Ibis à Strasbourg en avril 2009 par exemple.

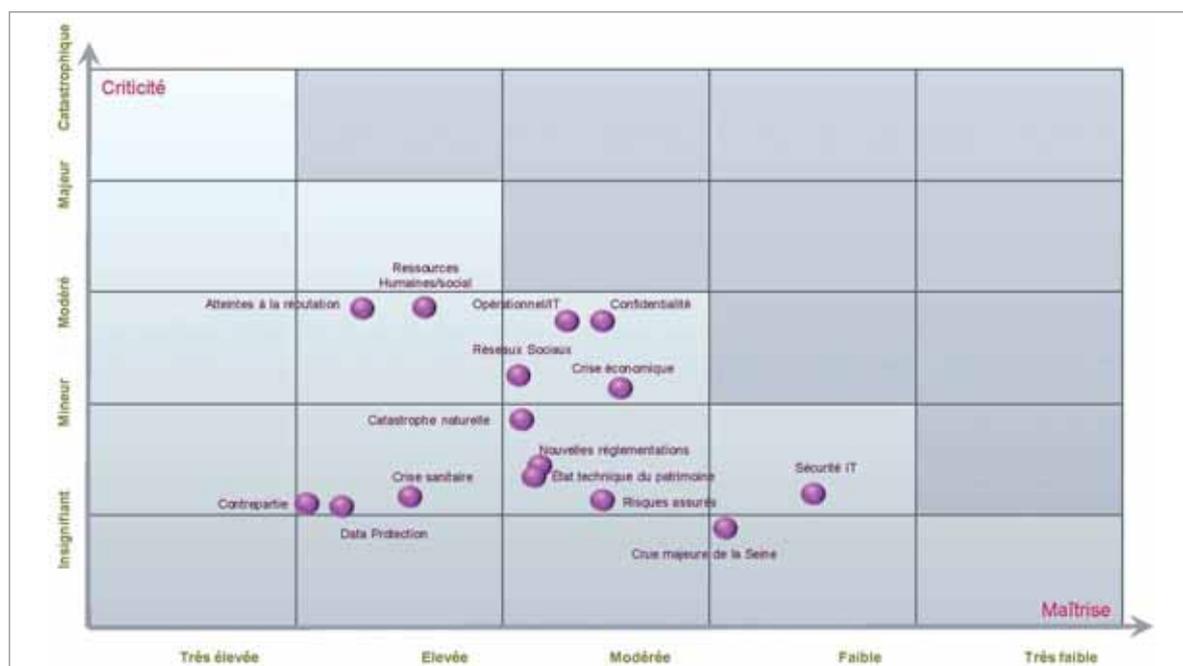
Dans le rapport de référence du groupe Accor, la cartographie des risques (graphiques 1 et 2) fait

Graphique 1. Accor : cartographie des risques *corporate* 2010



Source : www.accor.com, rubrique « Finance », puis « Assemblée générale » et « Archives assemblée générale », choisir le pdf « Assemblée générale 2012 : présentation » (p. 53).

Graphique 2. Accor : cartographie des risques *corporate* 2011



Source : www.accor.com, rubrique « Finance », puis « Assemblée générale » et « Archives assemblée générale », choisir le pdf « Assemblée générale 2012 : présentation » (p. 54).

la synthèse des risques identifiés (risque opérationnel/IT², risque d'atteintes à la réputation, risques sociaux, risques financiers, etc.). Elle visualise ceux à traiter en priorité : ils sont positionnés en fonction de leur niveau de criticité³ et du degré de maîtrise du risque par le groupe. La cartographie des risques est mise à jour chaque année, ce qui permet, par comparaison, d'apprécier l'efficacité des dispositifs de gestion des risques mis en œuvre : par exemple le risque opérationnel/IT était en zone critique dans la cartographie 2010 du groupe Accor (zone sombre), il ne l'est plus dans la cartographie 2011.

J'ai approfondi mes recherches sur le risque opérationnel/IT et sélectionné une vidéo de l'intervention du 5 juin 2012 de Nicolas Peirani, IT audit manager chez Accor, lors d'une table ronde sur le management des risques IT. Dans cette vidéo, Nicolas Peirani introduit de façon claire les notions de risque et de gestion des risques. Il fait aussi référence à des facteurs de risques nouveaux liés aux développements technologiques récents tels les réseaux sociaux. Un élève de STMG se sentira sans doute concerné : selon une enquête du Credoc de 2010, les 12-17 ans et les 18-24 ans sont les catégories d'âge qui participent le plus aux réseaux sociaux⁴.

L'exploitation de cette vidéo en classe (encadré 2) permettra à l'élève de bien comprendre ce que ce sont les risques et la gestion des risques. De plus, il pourra identifier des facteurs de risques externes et internes opérationnels/IT.

2 > IT : systèmes d'information.

3 > Le niveau de criticité d'un risque est déterminé en croisant l'impact potentiel du risque avec la probabilité qu'il survienne.

4 > Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, enquête sur les « conditions de vie et les aspirations des Français », juin 2010.

Encadré 2. Le management des risques informatiques – Nicolas Peirani, IT audit manager chez Accor

Qu'est-ce qu'un risque ?

00' 48" : début de l'extrait

Pour le bon sens commun, un risque c'est la possibilité qu'un événement néfaste vous cause du mal. Ce n'est bien évidemment pas la définition la plus rigoureuse qui soit, mais c'est quelque chose qui parle à chacun d'entre nous.

Vous avez une vulnérabilité. En face de cette vulnérabilité, vous mettez des facteurs de risques qui peuvent être interprétés comme une menace et puis cette menace se concrétise avec une probabilité donnée et ça donne un impact. Donc avec cette probabilité de cet impact, on a une manière de quantifier les risques.

Pour vous donner un exemple de cette décomposition, lorsque vous avez, comme c'est arrivé il y a quelques années, un hôtel qui brûle en marge d'une manifestation internationale dans une ville, vous avez :

> la menace, c'est des casseurs qui sont présents, dissimulés en manifestants à proximité de l'hôtel ;

> une vulnérabilité, c'est un effectif de sécurité insuffisant ;

> la conséquence (ou l'impact), c'est un incendie avec les conséquences que vous imaginez, c'est une perte de chiffre d'affaires, des dégâts matériels... Et dans certains cas des conséquences plus dramatiques comme des atteintes à l'intégrité des personnes.

Lorsqu'il s'agit de risques informatiques, la situation est généralement moins dramatique. Un exemple classique, c'est la mise en production en urgence un vendredi soir d'une application complexe avec :

> la menace ou les facteurs de risques qui sont la complexité, le vendredi soir, l'urgence ;

> la vulnérabilité (gestion lacunaire des anomalies de production) ;

> et puis l'impact (un plantage dans la nuit du week-end).

2' 18" : fin de l'extrait

La gestion du risque

4' 10" : début de l'extrait

Elle est assez simple. Elle consiste d'abord à identifier les risques, à les quantifier un minimum pour être capable de les traiter de manière ordonnée. On les quantifie avec une probabilité d'occurrence d'une part, avec un impact moyen et ensuite une fois que ces risques sont identifiés et quantifiés, on met en face de chaque risque la réponse qu'on apporte.

Alors lorsqu'on a des risques qui sont peu probables et dont l'impact est faible, on peut être tenté, par exemple, d'accepter le risque et de ne rien faire parce que l'espérance mathématique des dégâts est faible et tolérable.

Quand il y a des risques énormes, on peut choisir carrément le refus du risque, c'est-à-dire concrètement d'arrêter l'activité qui génère le risque. Ce sont des choses qui sont arrivées par exemple lors de la crise financière de 2008 : certaines banques ont fermé des « desks de trading¹ », parce que le risque qui était pris par ces desks était devenu insupportable.

La réponse la plus classique, c'est la mitigation, c'est-à-dire qu'on met en place des actions correctrices ou des contrôles pour ramener le niveau de risque à un niveau acceptable avec lequel on peut vivre.

Et puis une autre stratégie, c'est le transfert de risque à une assurance qui le prend : c'est le cas des incendies par exemple.

Le document de base qui récapitule toute cette démarche d'identification, de quantification et de réponse au risque s'appelle la « cartographie des risques ». Et c'est à partir de ce document-là que l'on peut produire des *reportings* vers le management qui permettent d'estimer quel est le pourcentage de couverture de risque dans une entreprise et quelle est la qualité de cette couverture des risques.

6' 00" : fin de l'extrait.

1 > Desk de trading : plateforme électronique de négociation où sont traités les ordres de transaction.

L'encadré 4 autour de la question « qu'est-ce qu'un risque ? » et de la « gestion des risques » pourrait être projeté en synthèse de l'intervention de Nicolas Peirani.

J'ai sollicité auprès de ce dernier, l'autorisation d'utiliser la vidéo et le support de sa conférence. Voici sa réponse : « La vidéo et le support de ma conférence sont publics ; vous pouvez donc les utiliser. Je me permets de vous indiquer une autre conférence sur le même thème, plus complète (un peu plus théorique aussi) et réalisée par un expert dans le domaine, Jean-Louis Bleicher⁵. »

Pour élargir l'étude à des risques autres que le risque opérationnel/IT, il est possible de sélectionner dans la presse des récits qui concernent Accor, à l'échelle locale ou à l'échelle du groupe. L'élève de STMG pourra y repérer les facteurs externes et les facteurs internes de risques.

La barrière du secret des affaires

Dans le contexte réel que j'ai choisi, je ne dispose pas cependant de données chiffrées de sinistralité (probabilité, impact des risques en valeur monétaire...) ; mes démarches directes auprès du groupe Accor n'ont pas abouti. Pour ce groupe comme pour toutes les sociétés, il est impossible de trouver des exemples de cartographie des risques avec des données chiffrées. Lorsqu'elles existent, elles sont confidentielles, parce qu'implicitement, elles contiennent des informations sur la manière de nuire à une entreprise. Une chaîne de grands magasins, par exemple, ne communiquera jamais sur le montant de la fraude à la carte bancaire : ce serait reconnaître où et comment elle peut être vulnérable.

5 > Sur www.lemondeinformatique.fr, entrer « Conférence maîtriser les risques : intervention Banque Populaire » dans le moteur de recherche.

En conséquence, pour utiliser des données probabilisées, le plus simple est de se constituer des données fictives. Et dans ce cas, faute de mieux, il faudrait inventer une organisation puis isoler une ou plusieurs fonctions, lister les risques et leur affecter une probabilité d'occurrence et un impact financier moyen annuels... Mais construire une séquence dans un contexte fictif n'est pas mon choix de départ. Pour le contexte réel que j'ai choisi, je proposerai donc plusieurs hypothèses, fictives, pour apprécier l'incidence du risque sur la performance de l'organisation.

La démarche de construction de la séquence

Les objectifs de la séquence sont de comprendre ce qu'est un risque, de repérer les facteurs externes et internes de risques et d'apprécier l'incidence du risque sur la performance de l'organisation.

Une approche fondée sur les capacités visées dans le programme

La construction de la séquence prend appui sur des capacités visées dans le programme et conduit aux notions suivantes.

« Contexte et finalités »

En s'appuyant sur le témoignage de Nicolas Peirani, sur des récits de l'entreprise, sur des articles de presse, l'élève peut repérer les risques externes auxquels Accor est confronté, les risques induits par une décision à l'échelle du groupe ou à l'échelle locale. En utilisant des données probabilisées fictives appliquées à une situation, l'élève est capable d'apprécier l'incidence du risque sur la performance de l'organisation.

« La construction des notions »

À l'issue de l'étude de différentes situations dans le contexte d'Accor, l'élève définit et identifie les facteurs externes de risques tels l'évolution de la demande, le cycle de vie, l'obsolescence, la rupture technologique, l'approvisionnement, ainsi que les facteurs internes de risques, liés aux décisions de l'organisation.

Une approche par « zooms » progressifs

Pour comprendre ce qu'est un risque, un premier zoom sur les éléments caractérisant le risque constitue la première étape. Pour approfondir, un zoom sur les facteurs de risques (les menaces et les vulnérabilités de l'organisation) constitue la seconde étape.

L'organisation de la classe, variable suivant les étapes

Un extrait de la vidéo de Nicolas Peirani est exploité en classe entière dans une première étape. La vidéo est diffusée aux élèves qui, individuellement, renseignent la grille d'analyse des risques (annexe 1, outil n° 1). Après un temps d'échanges en plénière, la synthèse des réponses est réalisée.

Dans une deuxième étape, les élèves, par groupes de trois ou quatre, analysent des situations de risques tirées du contexte d'Accor. Chaque groupe identifie des facteurs de risques dans une situation donnée, apprécie leur incidence sur la performance de l'organisation.

Enfin, en dernière étape, chaque groupe expose son travail devant la classe entière.

À la fin de la séquence, chaque élève rédige une synthèse personnelle.

Cette séquence sur le thème « Temps et risque », par transversalité, permet de mobiliser des notions

Déroulement de la séquence sur le thème « Temps et risque » (2 x 55 minutes)

Étape/durée	Progression	Méthode	Support
Introduction (15 minutes)	Entrée dans le contexte d'Accor Présentation de la cartographie des risques Annonce du plan	Classe entière Relevé des indicateurs de performance Émergence des questions autour de la problématique des risques : un risque, c'est quoi ? Criticité : qu'est-ce que ça veut dire... Comment est construite la cartographie ? Puis annoncer le plan d'action pour répondre aux questions ou le plan de la séquence	Le groupe Accor, quelques données (encadré 3) Vidéos accessibles sur le site institutionnel Cartographie des risques 2010 (graphique 1)
Zoom sur la notion de risque (25 minutes)	Comprendre ce qu'est un risque <i>(en s'appuyant sur le témoignage de Nicolas Peirani, IT audit manager et sur des simulations)</i>	Classe entière Diffusion d'un extrait de la vidéo de l'intervention de Nicolas Peirani, IT audit manager chez Accor sur la gestion des risques informatiques Les élèves complètent une grille d'analyse Échanges au niveau de la classe, puis synthèse : concepts de risque, de facteur de risque (menace), de gestion des risques	Le management des risques informatiques (encadré 2, texte correspondant à la vidéo de Nicolas Peirani) Outil n° 1 : grille d'analyse des risques (annexe 1) Qu'est-ce qu'un risque ? (encadré 4) Cartographie des risques 2011 (graphique 2)
Zoom sur les facteurs de risques (1 h 10 environ)	Identifier les facteurs de risques <i>(en s'appuyant sur des témoignages, sur des récits d'entreprises)</i>	Par groupe, étude de cas, recherche des facteurs de risques Recherche, analyse, préparation d'un support pour la communication orale des réponses (30 minutes) Exposé à l'oral (5 minutes par groupe), prise de notes. Synthèse personnelle : la classification des risques, comment ? Pourquoi ? Synthèse au choix sous forme rédigée ou sous forme de schéma	Outil n° 2 : les facteurs de risques (annexe 2). 5 cas proposés qui permettent d'appréhender à eux tous : > les facteurs externes de risques : l'évolution de la demande (cas n° 4), le cycle de vie, obsolescence (cas n° 4), la rupture technologique, (cas n° 1 et 2), l'approvisionnement (cas n° 3) ; > les facteurs internes de risques : cas n° 5, cas n° 3...

Webographie :

Document de référence Accor pour l'assemblée générale 2012 : www.accor.com, rubrique « Finance », puis « Assemblée générale » et « Archives assemblée générale », choisir le pdf « Assemblée générale 2012 : présentation ».

Nicolas Peirani, IT Audit Manager chez Accor, « ACCOR – le management des risques informatiques, cadre éprouvé, nouveaux enjeux » (diaporama).

Vidéo de l'intervention sur la gestion des risques informatiques de Nicolas Peirani : sur www.lemondeinformatique.fr, taper « Intervention de Nicolas Peirani, IT Audit Manager chez Accor » dans le moteur de recherche.

Grégoire Champetier, directeur général marketing du groupe Accor, « Dans le tourisme, Internet a créé un devoir de transparence », 4 juillet 2012, <http://technologies.lesechos.fr>, rubrique « Transformation digitale ».

La stratégie digitale d'Accor Hôtels : <http://digitaletnumerique.wordpress.com>, entrer « Stratégie digitale d'Accor hôtels » dans le moteur de recherche.

spécifiques aux autres thèmes du programme. Les différentes situations de risques tirées du contexte d'Accor, proposées aux groupes, mobilisent les notions de performances commer-

ciales, organisationnelle et financière du thème 4 (cas n° 1 à 5). Certaines mobilisent des notions du thème 2 : les applications et usages des Tic dans les organisations, les communautés

en ligne et les réseaux (cas n° 1 et n° 2). Les notions d'activités de travail, de compétence et de qualification du thème 1 sont également mobilisées (cas n° 5). ●

Encadré 3. Le groupe Accor : quelques données

Présence dans 92 pays, 4 400 hôtels, 530 000 chambres (fin 2011).

180 000 collaborateurs sous enseigne Accor.

Une gamme de marques allant du très économique (Hôtel F1, Ibis Budget) au luxe (Sofitel), standardisées (Ibis, Novotel...) ou pas.

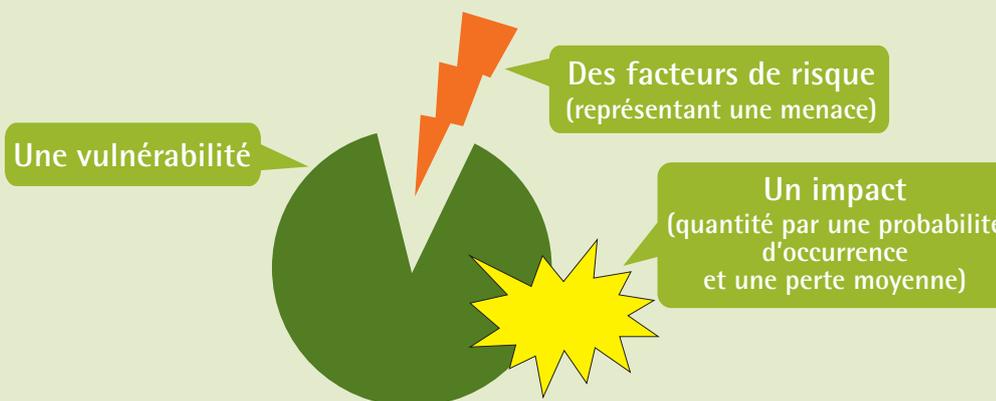
En 2011 :

- > Chiffre d'affaires de 6 100 millions d'euros (+ 5,2 %)
- > Croissance de 32,6 % du résultat d'exploitation à 530 millions d'euros
- > Résultat net part du groupe de 27 millions d'euros
- > Capitalisation boursière au 31 décembre 2011 : 4 500 millions d'euros

Encadré 4. Qu'est-ce qu'un risque ?

Un risque est un aléa qui tend à empêcher une entreprise d'atteindre ses objectifs. (L'opposé du risque est une *opportunité*.)

Un risque se caractérise par trois éléments...



Exemples :

- > une émeute à proximité d'un hôtel (menace) ;
- > un effectif de sécurité insuffisant (vulnérabilité) ;
- > un incendie (impact) ;
- > une mise à jour urgente d'un applicatif complexe placé en production un vendredi soir (facteurs de risque) ;
- > une gestion lacunaire des anomalies de production (vulnérabilité) ;
- > un plantage dans la nuit du week-end (impact).

Dans l'approche la plus répandue de la gestion des risques, on ne prend en compte que les effets négatifs du risque (coût du risque/coût du contrôle).

La gestion des risques

L'objet de la gestion des risques est double.

L'identification des risques :

- > de leur probabilité d'occurrence ;
- > de leur impact moyen.

Le choix de la réponse à apporter :

- > acceptation du risque ;
- > refus total (=> on arrête l'activité génératrice de risque) ;
- > mitigation (mise en place de contrôles ou optimisation du process) ;
- > transferts (assurances) ;

Le document de base : la cartographie des risques.

Source : Accor – Le management des risques informatiques : cadre éprouvé, nouveaux enjeux, 5 juin 2012.

Annexe 1. Outil n° 1 : grille d'analyse du risque

Sciences de gestion
Thème 5

Le risque

Définition :

Éléments caractéristiques du risque	Ex. 1 : incendie	Ex. 2 : dysfonctionnement du système informatique
	(1)	(2)

Hypothèses pour l'exemple 1

Source	Conséquence	Valeur moyenne	Probabilité d'occurrence
Incendie	Destruction de l'hôtel	2 millions d'euros	0,025
	Embrassement d'une chambre seulement	15 000 €	0,03
	Blessés	40 000 €	0,09
	Décès	100 000 €	0,05

Hypothèses pour l'exemple 2

Source	Conséquence	Valeur moyenne	Probabilité d'occurrence
Erreur sur une application	Application non utilisable pendant 24 h pour le groupe	100 000 €	0,14

Annexe 2. Outil n° 2 : les facteurs de risques

Fiche groupe 1 (cas n° 1)

Sciences de gestion
Thème 5 – Groupe 1

Situation : Accor lance son nouveau service mobile multiplateforme avec Bachelite (WOPE).

Quels sont les menaces ou facteurs de risques pour Accor ?

Votre travail :

- > Identifiez les facteurs de risques et qualifiez-les (facteurs externes internes de risques).
- > Quelle est leur incidence sur la performance de l'organisation ?
- > Quelles actions préventives préconiserez-vous ?
- > Préparez un support de synthèse pour la communication à la classe.

Compléments :

> Accor a confié à Bachelite la conception fonctionnelle et ergonomique ainsi que le développement de son nouveau service mobile accorhotels.com. Le groupe a choisi une présence multiplateforme (Windows Phone, iOS, Android, Symbian, BBOs, etc.). Grâce au nouveau site mobile www.accorhotels.mobi, les « mobinautes »

pourront réserver un hôtel Accor où qu'ils se trouvent et dans un environnement 100 % sécurisé.

Voir : Jean-Augustin Beugré, « ACCOR lance son nouveau service mobile multiplateformes avec Backelite (WOPE) », 13 juillet 2012, www.urnaldunumerique.com, entrer le nom de l'article dans le moteur de recherche.

> Extrait de la vidéo (de 12' 40" à 14' 45") de l'intervention sur la gestion des risques informatiques de Nicolas Peirani, IT audit manager chez Accor. www.lemondeinformatique.fr, entrer « Intervention de Nicolas Peirani, IT Audit Manager chez Accor » dans le moteur de recherche.

> La stratégie digitale d'Accor Hôtels : <http://digitaletnumerique.wordpress.com>, entrer « Stratégie digitale d'Accor hôtels » dans le moteur de recherche.

Fiche groupe 2 (cas n° 2)

Sciences de gestion
Thème 5 – Groupe 2

Situation : Accor se met à l'heure du tweet. Déjà sur Facebook et les réseaux sociaux, Accor vient d'ouvrir son compte Twitter.

Quels sont les menaces ou facteurs de risques pour Accor ?

Votre travail :

> Identifiez les facteurs de risques et qualifiez-les (facteurs externes internes de risques).

> Quelle est leur incidence sur la performance de l'organisation ?

> Quelles actions préventives préconiserez-vous ?

> Préparez un support de synthèse pour la communication à la classe.

Compléments :

> Vidéo de Grégoire Champetier, directeur général marketing du groupe Accor, « Dans le tourisme, Internet a créé un devoir de trans-

parence », 4 juillet 2012, <http://technologies.lesechos.fr>, rubrique « Transformation digitale ».

> Extrait de la vidéo (de 12' 40" à 14' 45") de l'intervention sur la gestion des risques informatiques de Nicolas Peirani, IT audit manager chez Accor. www.lemondeinformatique.fr, entrer « Intervention de Nicolas Peirani, IT Audit Manager chez Accor » dans le moteur de recherche.

> La stratégie digitale d'Accor Hôtels : <http://digitaletnumerique.wordpress.com>, entrer « Stratégie digitale d'Accor hôtels » dans le moteur de recherche.

Autres cas pour autres groupes

Cas n° 3

Situation : le Sofitel à Shanghai en Chine s'approvisionne auprès des producteurs locaux.

Interview de François Guillochet, chef exécutif du Sofitel Hyland Shanghai, qui comprend trois restaurants :

« Pas de problème pour trouver les produits ?

On trouve de tout ici, sauf des fromages et on a quelques problèmes avec le porc. On commande et on ne reçoit pas toujours. On peut dire quand même que les choses se sont bien améliorées. Des producteurs locaux se lancent dans la production pour les hôtels et les restaurants, en appliquant de hauts standards en matière d'hygiène. Je n'accepte pas les produits dont je ne connais pas la provenance. C'est le combat de tous les chefs ici. »

Interview de François Guillochet, « Chine : les opportunités se multiplient », *L'Hôtellerie Restauration*, septembre 2007⁶.

Compléments :

> Norme professionnelle : coût matières = 14 à 18 % du chiffre d'affaires total.

Cas n° 4

Situation : Accor investit en Tunisie.

« Malgré 20 millions d'euros de pertes cumulées en Tunisie, le groupe Accor continue à investir dans ce pays. Outre la rénovation de ses hôtels, le leader européen de l'hôtellerie vient de lancer la construction de deux nouvelles unités en plein centre de Tunis. »

Walid Khelifi, « Tourisme : le groupe Accor investit dans la construction de deux nouveaux hôtels ». Sur www.tunisia-today.com, entrer le nom de l'article dans le moteur de recherche.

Cas n° 5

Situation : Accor embauche en Chine.

Interview de François Guillochet, chef exécutif du Sofitel Hyland Shanghai, qui comprend trois restaurants :

« Comment cela se passe-t-il pour un chef à l'arrivée ?

Quand on arrive, il faut sentir l'équipe. Pour la former à sa propre cuisine, il faut commencer par revoir les bases pendant trois à quatre mois, et on voit si ça passe. La deuxième année, après une stabilisation, on peut changer la carte et se remettre à la formation. Le point fort des Chinois est leur motivation pour apprendre. Mais avec toutes les ouvertures qui se succèdent, ils peuvent partir très vite. Un turnover important se traduit par un recrutement permanent donc une formation constante. Il faut fidéliser les équipes pour qu'elles se sentent bien, faire des dîners à l'extérieur... »

Interview de François Guillochet, « Chine : les opportunités se multiplient », *L'Hôtellerie Restauration*, septembre 2007⁶. ●

⁶ > http://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/Articles/2007/M_3046_13_Septembre_2007/Chine_les_opportunités_se_multiplient.htm