

VALUE

copilote

Rapport de transformation

Directrice d'hôtel

Janvier 2026 – Mai 2026



LE POINT DE DÉPART

Situation *initiale*

Quand ma cliente démarre le coaching, elle est en pleine prise de poste comme directrice d'hôtel (un petit établissement où la polyvalence est la norme). Très vite, elle se retrouve happée par l'opérationnel : réception, service, "boucher les trous", gérer les absences, absorber l'imprévu permanent.

Son point fort est net : une expertise hôtelière solide, une exigence de qualité, une vraie capacité à "voir" ce qui manque (procédures, pilotage, standards, pricing). Mais cette expertise est encore trop "mise au service du terrain" : elle donne beaucoup de sa personne, au point de s'épuiser, et elle cherche des validations constantes dans un environnement de direction peu structuré.

L'enjeu est clair :

passer d'une directrice "dans" l'opérationnel à une directrice "au-dessus" du système, qui pilote, fixe un cadre, protège l'équipe, et installe des mécaniques duplicables (en vue du siège).



LE POINT DE BASCULE

Déclencheur *du coaching*

Le coaching démarre autour d'une question de positionnement :

ma cliente a accepté ce poste comme étape vers un rôle de Directrice Opérationnelle au siège, mais elle n'a ni le cadre, ni le timing, ni les règles du jeu explicités. Elle doit donc réussir une prise de poste "dans le dur" tout en sécurisant une trajectoire (la transition au siège), sans s'abîmer.

Derrière les sujets visibles (organisation, staffing, commercial, événements), le vrai déclencheur est celui-ci : **tenir sa légitimité et sa santé dans un système où la direction est irrégulière, parfois intrusive, et où l'effort n'est pas forcément reconnu à la hauteur de l'investissement.**

Les étapes *du coaching*

*Le chemin n'est pas linéaire : c'est une transformation
par paliers, avec plusieurs "épisodes" révélateurs.*

1 .

Installer une identité de directrice (et arrêter de “payer” le système de son corps)

Au début, ma cliente est encore aspirée par la culture de polyvalence. Le coaching vient recadrer la posture : être directrice, c'est créer les conditions (ressources, standards, organisation), pas être la meilleure exécutante.

Elle travaille l'idée du “bouclier” : protéger l'équipe (et soi-même) en imposant une structure, sinon la performance devient une dette physique et émotionnelle.

2 .

Construire la visibilité et l'ancrage local (sans se perdre dans la dispersion)

Ma cliente veut développer une identité plus singulière pour l'établissement, en particulier via l'art, la culture et des événements. Le coaching transforme ces idées en stratégie de visibilité : régularité, récit, preuves, et surtout création d'occasions simples de réseautage.

Elle apprend à penser l'événementiel comme un levier : pour le chiffre, mais aussi pour l'image, le réseau, et sa propre marque.

3 .

Le point de tension : la direction, l'implicite, et le besoin de cadre

Très vite, un motif revient : la direction fonctionne à l'impulsion (SMS tardifs, validations floues, réponses irrégulières). Ma cliente, elle, a besoin de concret pour se sentir en sécurité et avancer.

Le coaching l'aide à adapter ses canaux et son style (questions fermées, demandes explicites, points réguliers) et surtout à arrêter d'attendre une maturité managériale qui n'est pas là.

4 .

Le tournant : la crise de sens et l'épisode du "trop"

Ma cliente arrive épuisée, en colère, après une agression interne et des signaux très durs côté propriétaires. Elle touche une limite : ce n'est plus seulement "fatigant", c'est désaligné.

Le coaching transforme la peur en levier de vérité : elle comprend que se taire pour "sécuriser" sa place la met en danger. Elle change de posture : poser les faits, recadrer les méthodes, cesser la surperformance qui ne protège pas, et préparer un entretien clair.

5 .

La consolidation : sécuriser la transition au siège comme un projet (pas comme une promesse)

La dernière séance marque une stabilisation : elle obtient une validation plus explicite du poste futur, et surtout elle commence à structurer ce poste.

Le coaching se déplace alors de "tenir le poste" à "designer la suite" : fiches de poste (DOP + remplaçant), règles de transition, légitimation interne (ouvrir le poste en interne 15 jours), et sécurisation par écrit.



Prises de conscience & *résolutions*

*À la fin, plusieurs prises de conscience
structurantes émergent.*

1 .

La posture de directrice est une mécanique, pas un effort :

Ma cliente comprend que l'opérationnel permanent n'est pas une preuve de valeur mais un piège (et un coût) ; sa vraie valeur est dans le cadre, le pilotage, et la transmission de méthodes.

2 .

Dire la vérité protège plus que se taire :

La "peur" se transforme en clarté. Elle voit qu'éviter les sujets (culture, limites, conditions) l'expose davantage que de les nommer.

3 .

**Adapter sa communication
à un système immature :**

Elle arrête d'attendre "la bonne manière" côté direction et construit des formats qui obtiennent des réponses (questions fermées, rythme de points, explicitation des attentes).

4 .

**La trajectoire se sécurise
par des livrables :**

Fiche de poste, écrit de cadrage, calendrier, conditions. Elle sort du flou ("on verra") pour se diriger vers un projet contractuelisable.

5 .

**L'équilibre n'est
pas un luxe :**

C'est une condition de leadership durable.
Les signaux (sport arrêté, sommeil,
absence de vraies pauses) deviennent des
indicateurs à piloter, pas des
dommages collatéraux acceptables.



LE POINT D'ARRIVÉE

Situation *finale*

On voit une directrice d'hôtel plus ancrée, plus lucide, et surtout plus "direction" : elle ne cherche plus seulement à bien faire tourner l'hôtel, elle cherche à faire fonctionner le système sans se sacrifier. Elle transforme une promesse floue (le siège) en trajectoire outillée (poste, conditions, calendrier, remplaçant).

Le chaos n'a pas disparu (il ne disparaît jamais totalement en hôtellerie), mais il est davantage contenu : par des règles, une communication plus efficace, une posture plus protectrice, et une capacité à recadrer ce qui n'est plus acceptable.

Et surtout, elle réouvre une perspective :

*elle ne “subit” plus une culture de direction erratique,
elle se remet en position de choisir, de négocier, et de
construire la suite sur ses standards.*

Ouvertures *pour la suite*

Structurer et sécuriser la prise de poste au siège (conditions, variable, responsabilités, période probatoire éventuelle, calendrier).

Recruter et préparer la relève sur site (fiche de poste, transmission, étapes de transition).

Continuer le coaching au rythme mensuel jusqu'à septembre (voire octobre) pour accompagner la négociation et la mise en place réelle du poste.

Déployez votre *leadership*