

women  
at ACCOR HOTELS  
GENERATION



“ Bienvenue dans  
le monde de  
nos Directrices  
d'hôtel ”

RAFFLES

SOFITEL  
LEGEND

SO  
SOFITEL

SOFITEL

Fairmont

onefinestay

M  
GALLERY

pullman

swissôtel

NOVOTEL

Mercure

adagio

MAMA  
SHELTER

JO&  
BOC

ibis

ibis  
STYLES

ibis  
budget

hotelF1

**WE BELIEVE** DIVERSITY AND MULTICULTURALISM TO BE OUR COMMON SOURCE OF WEALTH. **WE BELIEVE** THE BUSINESS WORLD CAN ONLY GAIN BY LISTENING MORE TO WOMEN. **WE BELIEVE** CLICHÉS HAVE NO FUTURE IN OUR BUSINESS. **WE WANT** WOMEN TO BE SUCCESSFUL BY REMAINING THEMSELVES. **WE WANT** TO HIGHLIGHT AND BENEFIT FROM THE TALENT EVERY WOMAN HAS. **WE WANT** MORE SOLIDARITY AND RESPECT AMONG WOMEN AND MEN. **WE AIM FOR EVERY WOMAN TO ACHIEVE HER AMBITION. FEEL VALUED**



**Dans un groupe comme AccorHotels, où près de 50% de nos 240 000 collaborateurs sont des femmes, la mixité à tous les niveaux de l'entreprise n'est plus une revendication mais un enjeu vital, gage de performance durable. Tous, hommes et femmes, sont libres d'avoir des carrières professionnelles épanouissantes. C'est l'esprit du mouvement HeForShe porté par ONU Femmes et soutenu par AccorHotels à travers ses valeurs, sa démarche Talent & Culture et son réseau WAAG.\***

**Sébastien Bazin,**  
*Président-directeur général de AccorHotels.*



\*adhérez au mouvement HeForShe sur le site : [www.heforshe.org/accor-hotels](http://www.heforshe.org/accor-hotels)



Depuis la création du WAAG le 12/12/12, AccorHotels s'est doté d'une véritable force pour que l'égalité professionnelle progresse dans toutes ses dimensions. La mixité rayonne à l'international grâce à l'ensemble des membres du réseau. En cette date symbolique, il m'a semblé important de promouvoir la parole de femmes de talent pour poursuivre notre travail de sensibilisation. Je salue également l'arrivée de FRHI dans l'univers WAAG. Continuons à œuvrer afin que la mixité soit perçue comme une formidable opportunité de travailler et de s'épanouir ensemble !

**Sophie ETCHANDY-STABILE**  
CEO HotelServices France & Présidente du réseau WAAG

## SOMMAIRE

# 23 Directrices d'hôtel à l'honneur

### AFRIQUE

<b>Solange Bwame</b> , ibis Bata, Guinée Équatoriale	7
<b>Hanane Boudanes</b> , ibis Tanger Free Zone, Maroc	9

### LES AMÉRIQUES

<b>Fernanda Caride</b> , ibis Maringa, Brésil	11
<b>Lourdes Cruz</b> , Mercure São Caetano do Sul, Brésil	13
<b>Juliana Garcia</b> , Ibis Styles Belo Horizonte, Brésil	15
<b>Alexandra Byrne</b> , Sofitel Lafayette Washington, États-Unis	17
<b>Katherine Solis-Perez</b> , Novotel Panama City, Panama	19
<b>Kirsten Guill</b> , Fairmont Chicago, États-Unis	21

### ASIE-PACIFIQUE

<b>Sarah Baddams</b> , Ibis Melbourne, Australie	23
<b>Kayte Staraj</b> , Novotel Brisbane, Australie	25
<b>Julia Tham</b> , Mercure Lavasa, Inde	27
<b>Lintangsari Puspo Handayani</b> , The Royal Surakarta Heritage MGallery pour Sofitel, Indonésie	29
<b>Camille Hardouin</b> , Mercure Djakarta Simatupang, Indonésie	31
<b>Susan Anthony</b> , Novotel KL City Centre, Malaisie	33
<b>Katie Scholes</b> , The Sebel Quay West Auckland and The Sebel Auckland Viaduct Harbour - Nouvelle-Zélande	35

### EUROPE

<b>Zeljka Bartolovic</b> , Mercure Stuttgart, Allemagne	37
<b>Juliette Peron</b> , MGallery Lyon Carlton, France	39
<b>Julie Renouvel</b> , Ibis Styles Versailles Guyancourt, France	41
<b>Maria Kiss</b> , ibis Budapest City, Hongrie	43
<b>Daiva Maciule</b> , Mercure Gdunia, Pologne	45
<b>Charline Decobert</b> , ibis Budget Beaconsfield, Royaume-Uni	47
<b>Yasmin Keen</b> , Queens Hotel Cheltenham Mgallery by Sofitel, Royaume-Uni	49
<b>Karin Snoek</b> , Mercure Dartford Brands Hatch Hotel & Spa, Royaume-Uni	51
<b>Katerina Vaganova</b> , ibis Stupino, Russie	53

# “ L’univers de l’hôtellerie est moins sexiste que d’autres secteurs ”

**Solange BWAME,**  
ibis Bata - Guinée Équatoriale



**Du Cameroun – sa terre natale – au Burkina Faso, du Nigeria à la Guinée équatoriale, où elle dirige depuis un an l’hôtel ibis de Bata, la capitale économique du pays, Solange Bwame parcourt l’Afrique depuis plus d’une décennie pour contribuer à la professionnalisation des équipes. Un parcours guidé par l’exigence.**

**C’est l’hôtellerie qui vous a donné le goût des voyages ?**

Je suis venue à l’hôtellerie un peu par hasard. L’une de mes amies, qui tenait un comptoir de bijoux à l’ibis de Douala, m’avait fait savoir que l’hôtel recherchait une personne pour remplacer la responsable commerciale le temps de son congé de maternité. Fraîchement licenciée en gestion des entreprises, je travaillais à temps partiel pour une agence de communication. J’ai postulé et décroché le job. J’étais en poste lorsque la direction commerciale du Groupe est venue en mission au Cameroun. Mon approche a plu, et cela a effectivement été le début d’un grand voyage.

**Vous souhaitiez voir d’autres horizons ?** J’ai accepté toutes les opportunités qui se sont présentées à moi. Après avoir exercé la responsabilité commerciale de l’hôtel conjointement avec la personne que j’avais remplacée, des besoins se sont fait sentir à la réception. J’ai donc pris en charge ce secteur pendant deux ans... jusqu’au moment où l’on m’a proposé de participer à l’ouverture du Sofitel de Ouagadougou, au Burkina Faso. J’y suis restée jusqu’en 2008, en qualité de responsable de l’hébergement.

**Et ensuite ?** C’est à ce moment-là que j’ai vraiment commencé à bouger. J’ai intégré l’équipe de formateurs du Groupe en Afrique et, pendant deux ans, j’ai dispensé des formations en accueil un peu partout, dans des hôtels en exploitation et des établissements qui s’apprêtaient à ouvrir, comme les ibis d’Oran, d’Alger et d’Antananarivo, ou encore le Sofitel Président de Guinée. En 2010, lorsque j’ai souhaité revenir vers l’exploitation, un poste d’adjoint de direction était à pourvoir à l’ibis Malabo, en Guinée équatoriale. J’ai exercé cette responsabilité pendant trois ans, fait un dernier crochet par le Nigeria pour prendre pour la première fois la direction d’un hôtel, et me voici, depuis un an, revenue en Guinée, à Bata cette fois, toujours en qualité de Directrice d’hôtel.

**N’est-ce pas difficile, lorsque l’on a été formatrice et déjà Directrice ailleurs, de diriger une équipe que l’on n’a pas choisie ?**

Cela demande beaucoup d’énergie et aussi de patience. Les équipes ont leurs habitudes, on arrive avec un autre style de management, un niveau d’exigence élevé et, en dépit de la bonne volonté des collaborateurs, les progrès prennent du temps. Mais, objectivement, pas mal de chemin a été parcouru depuis un an, même s’il reste beaucoup à faire, notamment en terme d’autonomisation.

**C’est un travail à plein temps ?** Le terme est bien choisi ! Résidant à l’hôtel, je suis sur le pont du lever au coucher.

**Comment vos proches vivent-ils cette implication forte dans votre travail ?** Lorsque j’ai quitté le Cameroun, j’ai été contrainte de confier l’éducation de mes deux filles à ma famille. La plus jeune avait dix ans, ça a été un gros sacrifice, mais je ne regrette pas ce choix. Nous nous voyons régulièrement – je retourne au Cameroun quelques jours chaque mois – et, malgré la séparation, nous avons su conserver une vraie complicité. Je suis aussi fière de voir qu’elle a hérité de ma force de caractère, et qu’elle est prête elle aussi à se battre pour réussir.

**Est-ce plus difficile pour une femme que pour un homme en Afrique ?**

C’est plus difficile partout. Mais l’univers de l’hôtellerie en Afrique est moins sexiste que d’autres secteurs, même si une femme doit toujours prouver qu’elle vaut mieux que les stéréotypes. Le conseiller du propriétaire des Ibis de Malabo et de Bata me connaissait depuis mon passage à Malabo. Lorsque j’ai été présentée, il n’a pu s’empêcher de faire remarquer que je travaillais « comme un homme ». Quoi qu’on fasse, la comparaison est permanente. Pourtant, nous travaillons plus qu’eux, puisque quand nous quittons le bureau, une seconde journée nous attend, auprès de notre famille.

“ Quel autre métier peut offrir une telle progression ? ”

Hanane BOUDANES,  
ibis Tanger Free Zone – Maroc

“



Essentiellement touristique en période de vacances et résolulement business le reste de l'année, la clientèle de l'ibis Tanger Free Zone demande à l'équipe dirigée par Hanane Boudanes un effort d'adaptation constant. Un challenge relevé brillamment par cette jeune maman d'à peine 34 ans, lauréate du « Grand Prix Accor Maroc » 2005.

**Avoir gagné le « Grand Prix Accor » à 23 ans a-t-il facilité votre début de carrière ?** Sans aucun doute. Je me destinais à entrer dans l'hôtellerie puisque je terminais un cursus post bac de quatre ans à l'Institut supérieur international du tourisme de Tanger. Le Groupe avait un accord avec cette école, lui permettant de détecter précocement les meilleurs éléments. Étant major de promotion chaque année, le Groupe m'a décerné son Grand Prix, proposé un poste et donné le choix de ma première affectation : originaire d'une région peu touristique du Maroc, j'ai choisi Tanger, et plus précisément l'ibis Free Zone. J'ai été embauchée en qualité d'assistante de direction chargée de la restauration. C'était il y a 12 ans.

**Et aujourd'hui, vous dirigez l'hôtel. Vous ne l'avez donc jamais quitté ?** Si, assez vite, puisque dès l'année suivante, j'ai été sollicitée pour participer à l'ouverture de l'ibis de Casablanca, cette fois côté hébergement. Je suis ensuite revenue pendant quelques années, puis je me suis vu proposer mon premier poste de direction, à Tanger aussi. J'ai pris la direction de l'ibis Budget, le premier de cette gamme à avoir ouvert ses portes au Maroc. J'y suis restée deux ans, avant d'assurer la direction par intérim d'un hôtel de première importance de la ville : l'ibis Tanger City Centre.

**Pourquoi par intérim puisque vous aviez déjà deux années d'expérience en qualité de Directrice d'hôtel ?** Les ibis Budget tournent avec de petites équipes, contrairement aux hôtels classiques de la marque. Le City Centre est un vaste navire de presque 200 chambres, le standing est différent, les attentes de nos hôtes aussi... je devais prouver que j'étais capable de gérer une telle structure.

**Cela a manifestement été le cas puisqu'en 2015, vous avez été nommée Directrice d'hôtel à part entière de l'ibis Zone franche.** Si les pratiques diffèrent, les responsabilités restent les mêmes. Dans un ibis Budget, le directeur est amené à toucher à tout ; il n'y a pas, par

exemple, de responsable technique. On est en première ligne tout le temps. C'est très formateur ! Dans un ibis, les équipes sont plus étoffées. Mais même si je peux me reposer entièrement sur mon assistant, je reste attentive à tout et très présente. Pas question, par exemple, de prendre des congés en été, quand, en lieu et place de nos hôtes business habituels, nous accueillons des familles et des groupes de vacanciers.

**Cette clientèle est-elle plus difficile à gérer que vos hôtes habituels ?** C'est différent. Contrairement aux hommes d'affaires, qui attendent de nous une chambre confortable et un petit déjeuner de qualité avant de nous quitter, la clientèle loisirs passe beaucoup de temps à l'hôtel, à la piscine, en chambre, dans les jardins... Notre maître mot doit donc être la rigueur, car tout doit être parfait en permanence. Les équipes sont devenues polyvalentes, elles ont appris à accueillir et à satisfaire tous ces hôtes très différents, et c'est un plus, pour elles comme pour moi. Nous y consacrons beaucoup de temps, mais le résultat est au rendez-vous.

**Vous avez aussi trouvé le temps de fonder une famille...** J'ai deux jeunes enfants et un époux très compréhensif. Le métier d'hôtelier demande beaucoup de sacrifices, concilier vie privée et professionnelle n'est pas toujours simple. L'entourage doit l'accepter, sinon ce n'est pas possible. Mais le jeu en vaut la chandelle. J'avais seulement 28 ans lorsque je suis devenue Directrice. À 34 ans, j'ai la responsabilité d'un trois étoiles. Je rêve de gérer un jour un établissement de prestige. Et, qui sait, peut-être aurai-je cette chance. Quel autre métier peut offrir une telle progression ?

“ Le succès de l'ibis Maringa sera celui de mon équipe ”

**Fernanda CARIDE,**  
ibis Maringa - Brésil

“



Après cinq ans passés au sein de AccorHotels, Fernanda Caride vient d'accéder à son premier poste de Directrice d'hôtel, à l'ibis Maringa, au sud du Brésil. Après avoir gravi tous les échelons opérationnels, elle entend réussir avec l'équipe dont elle assume la responsabilité.

**Comment a débuté votre parcours ?** J'ai fait une école hôtelière en 2006 et j'ai commencé à travailler comme apprentie. En 2011, j'ai obtenu mon premier poste chez AccorHotels puis j'ai travaillé dans plusieurs ibis, de Iguazu jusqu'à Maringa, en gravissant les échelons, de manager adjoint jusqu'au poste de Directrice d'hôtel.

**Qu'est-ce qui vous motive aujourd'hui ?** Ce sont avant tout mes clients et mes collaborateurs. J'ai aussi la chance de travailler dans une excellente entreprise où règne une bonne ambiance de travail et dans laquelle je me sens soutenue.

**Que représente l'ibis Maringa que vous dirigez ?** J'ai la responsabilité de 28 collaborateurs. L'hôtel possède 130 chambres, un bar ouvert 24 h/24 mais pas de restaurant.

**À quoi ressemble votre journée de travail ?** Chaque matin, j'organise mes priorités puis je fais une inspection dans l'hôtel pour vérifier si tout se passe bien : au petit déjeuner, avec le ménage dans les chambres et à la réception. Ensuite, commence une partie plus administrative : traitement des mails, organisation de mon agenda, puis, je travaille sur les ventes et la prospection avant de fixer mes priorités pour le lendemain.

**Sur quelles orientations stratégiques travaillez-vous ?** Je travaille à mieux maîtriser nos dépenses et à accroître notre clientèle, notamment en faisant en sorte que l'hôtel soit plus visible car nous sommes confrontés à une forte concurrence sur le marché local. Je cherche également à m'entourer des bonnes personnes car nous travaillons ensemble autour des mêmes objectifs... Le succès de l'ibis Maringa sera celui de mon équipe.

**Quelle place ces responsabilités laissent-elles à votre vie personnelle ?** Oublier sa vie personnelle, ce n'est pas bon pour soi... et donc pour son travail non plus. C'est pourquoi, je fais du sport : j'essaie de pratiquer le Pilates trois fois par semaine. Je consacre également du temps à mon fiancé et à ma famille. Enfin, j'essaie de sortir, d'écouter de la musique, de rencontrer des gens, etc.

**Quels sont vos projets pour 2017 ?** Professionnellement, améliorer les performances de l'hôtel et, dans ma vie personnelle, me marier ! Je souhaiterais également renforcer mes compétences en anglais et en espagnol.

**Si votre parcours dans l'hôtellerie devait inspirer d'autres femmes, quel message aimeriez-vous leur transmettre ?** Soyez à l'écoute des autres, essayez toujours de faire du mieux possible et travaillez dur sans jamais vous décourager. Allez de l'avant !

“ Je veux saisir toutes les occasions d'apprendre ”

**Lourdes CRUZ,**  
Mercure São Caetano do Sul - Brésil

“



À 34 ans, Lourdes Cruz est une Directrice d'hôtel accomplie et engagée auprès de ses équipes, avec la volonté d'aller toujours de l'avant. Ayant gravi tous les échelons dans l'hôtellerie, depuis le poste de réceptionniste, elle a conservé la passion d'apprendre de toutes ses expériences au contact de ses hôtes comme de ses collaborateurs.

**Votre parcours dans l'hôtellerie et chez AccorHotels illustre à merveille la notion de mobilité tant professionnelle que géographique...** J'ai effectivement fait mes débuts à l'hôtel Mercure de São Paulo comme réceptionniste pendant deux ans avant de diriger ce secteur au Sofitel. Ce qui m'a permis de devenir assistante manager au Mercure São Paulo puis à Brasilia. Au cours de cette période, j'ai également suppléé le Directeur du Mercure Manaus pendant cinq mois.

**Quels souvenirs gardez-vous de cette expérience de Directrice « en situation » ?** Ce fut particulièrement intense et très formateur. Manaus est une ville où règne une chaleur écrasante, par conséquent la climatisation est vitale. J'ai été confrontée à des pannes à répétition... j'ai donc dû me former à la maintenance des climatiseurs ! La formidable équipe de l'hôtel était essentielle pour m'aider à atteindre de bons résultats !

**Ce n'est pas vraiment ce à quoi on peut s'attendre lorsqu'on prend de telles fonctions ?** J'aime toujours en savoir plus : or le poste de Directrice d'hôtel me permet de saisir toutes les opportunités d'apprendre. En tant que Directrice, on a une vision d'ensemble d'un hôtel sans être cloisonné à tel ou tel service. Cela vous confère une expérience très diversifiée : savoir gérer des chantiers de rénovation avec des architectes, suivre les opérations d'entretien courant, établir des orientations stratégiques... Il faut être capable de se mettre dans la peau d'un ingénieur comme dans celle d'une femme de chambre. Bref, il n'y a jamais de routine.

**Depuis octobre 2016, vous êtes Directrice du Mercure de São Caetano do Sul. Quels défis vous attendent ?**

Je veux insuffler à mon équipe la motivation nécessaire pour aller au contact de nos hôtes et les soutenir afin qu'ils accomplissent leurs objectifs personnels. C'est pourquoi, je leur apporte toujours un retour sur leurs pratiques et je suis très fière que certains réussissent. AccorHotels favorise la progression interne de ses collaborateurs. C'est une chance, il faut la saisir !

**Comment rassemblez-vous votre équipe autour de cet esprit corporate et des valeurs du Groupe ?** Au Brésil, nous participons à un programme baptisé VIVAH destiné à améliorer le bien-être des collaborateurs par la santé et la qualité de vie. J'organise des réunions pour évoquer des sujets tels que l'alimentation, pour promouvoir par exemple la consommation de fruits en faisant appel à un nutritionniste et en proposant des recettes de cuisine saines. Autre exemple : deux fois par semaine, nous faisons de l'exercice tous ensemble en montant les escaliers des 18 étages que compte l'hôtel... dans un sens puis dans l'autre ! Pour que tout le monde puisse participer, nous avons un groupe le matin et un autre l'après-midi. Je suis aussi très impliquée dans les questions d'environnement. Nous avons planté notre propre potager avec des blettes et de la menthe bio : chaque collaborateur est libre d'en profiter pour son déjeuner.

“ Ce qui me motive ? Voir mes collaborateurs épanouis et mes hôtes heureux ”

Juliana GARCIA,  
ibis Styles Belo Horizonte Minascentro – Brésil

“



Des responsabilités accrues et une vie personnelle qui prend un nouveau tournant : l'année 2016 sera, à n'en pas douter, marquée d'une pierre blanche pour Juliana Garcia. À la tête de l'ibis Styles de Belo Horizonte, au Brésil, elle démontre, de la plus belle manière possible, que carrière et épanouissement personnel se complètent. À condition d'observer une discipline sans faille.

**Voilà maintenant quatre ans et demi que vous avez rejoint AccorHotels, mais vous venez d'obtenir votre premier poste de Directrice d'hôtel en juillet dernier. Est-ce un aboutissement pour vous ?** J'ai commencé à suivre des cours d'hôtellerie dès l'âge de 19 ans. J'ai ensuite travaillé pour un complexe de ski aux États-Unis, avant de revenir au Brésil, à Belo Horizonte, pour compléter ma formation par des compétences en administration. Mon diplôme en poche, j'ai rejoint AccorHotels comme apprentie dans un ibis Budget, jusqu'à devenir assistante manager pour plusieurs hôtels successivement !

**Vous êtes donc rompue aux expériences complexes voire stressantes ?** Oui, chaque hôtel a ses propres particularités et difficultés. J'ai toujours dû me préparer aux challenges, c'est pourquoi j'ai toujours été à la recherche de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences. Ça a été une période un peu folle mais je suis heureuse d'être parvenue à ce que je souhaitais. Je suis convaincue que lorsque l'on aime ce que l'on fait, nous trouvons l'énergie pour nous lever tous les matins !

**Pour y arriver, faut-il un plan de carrière écrit à la virgule près ?** Je n'ai jamais eu un plan en tête pour devenir Directrice, mais j'ai toujours pensé que cela pourrait arriver dans ma vie. Si j'y suis parvenue, c'est en raison de mon investissement dans mon travail.

**Qu'est-ce qui vous motive pour progresser en dépit des aléas ?** Je suis gonflée à bloc quand je vois que mes efforts au quotidien boostent mon équipe et que les résultats de l'hôtel commencent à progresser. Voir mes collaborateurs épanouis et mes hôtes heureux contribue également à me motiver. Quand je suis devenue Directrice d'hôtel, ça a été une joie mais pas une surprise : je me suis toujours sentie en situation de devoir exercer des responsabilités.

**Faire carrière, ce n'est pas toujours un long fleuve tranquille, surtout quand on veut concilier cette implication avec un engagement personnel...** Il y a inévitablement des obstacles. Parfois, je reconnais que j'ai dû me concentrer sur mon métier plutôt que sur ma vie privée mais, en définitive, j'ai toujours réussi à gérer les deux. Enfin, je crois, sinon mon mari m'aurait quittée avant que l'on ne se marie, il y a 3 mois !

**Avez-vous une méthode pour préserver cet équilibre entre vie professionnelle et privée ?** Mon temps est très précieux donc je dois être parfaitement organisée. Chaque jour, j'écris tout ce que j'ai à faire. En outre, j'ai confiance dans mon équipe et je leur montre que suis à leurs côtés au quotidien en ayant un œil sur les arrivées et les départs ou en étant à l'écoute de chacun. Enfin, je reste concentrée sur mes objectifs donc il n'y a pas de temps perdu. Dès lors, quand je rentre chez moi, je me consacre à ma vie privée et je peux profiter pleinement de mon temps libre.



“ On ne cesse  
jamais  
d'apprendre ”

---

**Alexandra BYRNE,**  
Sofitel Lafayette Washington - États-Unis

“



De Montpellier en France, ville qui la vue naître, à la capitale fédérale américaine, dont elle dirige l'un des plus prestigieux hôtels, Alexandra Byrne a gravi patiemment les échelons qui mènent au sommet. En exerçant successivement presque tous les métiers de l'hôtellerie, et sans jamais cesser de développer par elle-même ses compétences.

**Pourquoi avoir choisi l'hôtellerie ?** J'ai grandi dans cet univers. J'étais enfant lorsque mon père, médecin, a pris la décision de s'installer au Maroc, à Agadir. Il travaillait beaucoup avec les hôtels de la ville et j'étais fascinée par ce monde si différent des autres. J'ai très jeune su que j'en ferais mon métier.

**Vous avez été l'une des premières apprenties de troisième cycle du Groupe.** Trois jours à l'école, les deux autres et toutes les vacances en entreprise... l'apprentissage est, quel que soit le niveau d'études, l'une des meilleures façons de se familiariser avec son futur métier. J'ai ainsi travaillé à temps partiel pendant deux ans au Novotel Bagnolet. J'ai commencé par une mission d'observation, visant à proposer à la clientèle japonaise des petits déjeuners adaptés à ses goûts. Je suis ensuite passée par la direction financière, à l'organisation de banquets, j'ai effectué des missions au bar... Remplaçant successivement les collaborateurs qui s'absentaient pour des congés, j'ai appris l'hôtellerie à travers ses nombreux métiers.

**Lequel avez-vous choisi ?** Jeune diplômée, j'ai rencontré Évelyne Chabrot, alors directrice RH Monde pour Novotel, qui m'a proposé les États-Unis. J'ai débarqué à New York en 1995 en qualité d'assistante de la DRH pour la branche américaine. C'était l'époque du « back to the future ». Énormément de formation et de coaching, des jeux de rôle... connaissant très bien la marque, j'ai été choisie pour développer ce projet dans une dizaine d'établissements, aux États-Unis et au Canada.

**Et vous avez fini par vous poser.** Si l'on veut. L'opérationnel me manquait, j'avais multiplié les rencontres pendant ce périple Nord-Américain, et l'une d'elles m'a amenée au Novotel New York Time Square, en qualité d'assistante de la gouvernante générale. À la tête d'une équipe de 80 personnes, j'exerçais pour la première fois de vraies responsabilités. J'ai ensuite rejoint le premier

Sofitel créé par AccorHotels à Washington. En trois mois à peine, alors que j'avais été recrutée comme gouvernante, j'ai été promue directrice des opérations en charge des gouvernantes, de la restauration et de la maintenance. J'avais seulement 27 ans, mais j'étais ambitieuse et le travail ne me faisait pas peur. Le Directeur d'hôtel l'a perçu.

**Et depuis, vous êtes restée à Washington ?** Oui, cela fait 19 ans que j'y vis, mais j'ai passé une décennie hors du Groupe, pendant laquelle j'ai exercé les fonctions de Directrice dans deux établissements indépendants successifs.

**Gère-t-on un établissement indépendant comme un hôtel sous marque ?** Quand la marque est qualitative et intéressante, le fait d'appartenir à un groupe ne constitue pas une contrainte. Mais dans un hôtel indépendant, les circuits décisionnels sont plus courts. Nous étions fin 2001, juste après le 11 septembre. Les touristes désertaient l'Amérique, et j'ai pu très rapidement prendre les mesures nécessaires pour passer ce cap difficile.

**Vous êtes revenue chez AccorHotels il y a quatre ans, en qualité de responsable des ventes de l'hôtel que vous dirigez aujourd'hui. Pourquoi ce « retour en arrière » ?** Je ne l'ai pas vécu comme ça. J'avais deux jeunes enfants, je voulais les voir grandir, et je n'aurais pas pu m'investir suffisamment pour exercer pleinement la responsabilité d'un établissement important. Le Sofitel Lafayette est un hôtel bien plus important que celui que je dirigeais auparavant, et les ventes sont un secteur névralgique. Quelle que soit la qualité de l'établissement, connaître le succès sur le plan commercial est impératif. J'ai bénéficié de budgets conséquents, à investir dans le marketing et l'événementiel. J'ai appris beaucoup de choses, une fois de plus. On ne cesse jamais d'apprendre.

“ Quand on est Directrice d'hôtel, chaque journée de travail est unique ”

Katherine SOLIS-PEREZ,  
Novotel Panama City - Panama

“



Après une carrière dans l'hôtellerie au Panama, Katherine Solis-Perez vient de prendre en main les destinées du Novotel de Panama City. Développer cet établissement d'une centaine de chambres est un défi qu'elle entend relever à sa façon, en misant sur le service apporté à ses hôtes.

**Votre nomination est toute fraîche puisque vous avez pris possession de votre bureau le 17 octobre 2016. Est-ce une fierté d'exercer la responsabilité de Directrice d'hôtel pour AccorHotels ?** Absolument ! Et c'est aussi très enthousiasmant, car je suis quelqu'un de passionné par son métier. Exercer les responsabilités de Directrice d'hôtel constitue l'une de mes grandes fiertés, comme d'avoir obtenu un diplôme d'ingénieur systèmes à l'âge de 21 ans et d'être allée étudier dans un collège hôtelier en Suisse.

**Vous avez géré d'autres établissements auparavant dans des environnements différents. Qu'est-ce qui vous inspire au Novotel Panama City ?** Je veux mettre en pratique tout ce que j'ai appris, avec l'objectif d'augmenter les ventes et de mieux maîtriser les dépenses. Cela implique de travailler aussi en interne pour améliorer nos procédures, dans plusieurs domaines. Le fait de rejoindre un groupe hôtelier français m'inspire car jusqu'à présent je travaillais pour des groupes américains. Cela me permettra d'acquérir de nouvelles compétences tout en apportant ma touche personnelle.

**Vous avez une vision financière des enjeux à venir, mais comment concevez-vous les relations au quotidien avec vos hôtes ?** J'aime aller à la rencontre de nos hôtes et surtout leur offrir le meilleur service. Ils doivent se sentir à l'hôtel comme chez eux - toujours « Feel Welcome » - pour garder un agréable souvenir de leur séjour... et leur donner envie de revenir. Pour cela, il faut répondre à leurs attentes en personnalisant chaque attention. C'est ce qui fait que chaque journée de travail est unique !

**Ce métier de Directrice d'hôtel correspond-t-il à ce que vous aviez imaginé ?** Oui, car j'ai toujours voulu un métier me permettant de faire des choses différentes chaque jour, même si cela implique de faire face à des situations inattendues.

**Concrètement que peuvent être ces situations inattendues ?** Je me souviens, par exemple, d'un hôte qui voulait organiser son mariage à l'hôtel. C'était un contrat de 10 000 dollars pour une seule nuit, sur lequel nous avons travaillé pendant des mois. Au dernier moment, mon directeur des ventes m'avertit que le client menace de tout annuler car un employé a commis une erreur qui l'a rendu furieux. Je vais à sa rencontre pour lui présenter nos excuses au nom de toute l'équipe et je prends tout le temps nécessaire pour écouter ses griefs. Après deux heures de discussion, le client a accepté nos excuses et a maintenu sa réservation !

**Patience, diplomatie, force de conviction... Quelles autres qualités vous semblent nécessaires à un Directeur d'établissement ?** Je crois qu'il faut avoir le sens du leadership, du caractère et avoir confiance en soi pour inspirer son équipe. Je veux travailler avec tous mes collaborateurs. Cela implique de les encourager, en félicitant chacun et pas seulement les managers, et d'être présente à leurs côtés. Dernière qualité, l'humilité : en restant humble, j'apprends en retour de mes équipes... et je grandis avec elles.

“Ça semblait fou, et pourtant...”

**Kirsten GULL,**  
Fairmont Chicago - États-Unis

“



**Kirsten Guill's CV is exceptional: a Harvard MBA, 10 years' experience in hospitality, several awards (Hotel Hero "Rising Star" in San Francisco in 2012, IHLA's "Hotelier of the Year" award for Chicago and Illinois in 2015), a current position as General Manager of the Fairmont Chicago... A true fast lane career with a recent, unusual timing element: she joined AccorHotels last October... when she was 6 months pregnant.**

**What an unusual timing to join a new company! Your pregnancy must have been visible during the recruitment process...** Very visible indeed! I couldn't have pretended I had just had a big lunch (she laughs wholeheartedly)... More seriously, when I was approached about the GM position at the Fairmont, my initial reaction was to say it was crazy! I clearly didn't think it was the right time.

**What made you change your mind?** Well, it was a great opportunity, I love historic hotels and Fairmont has so many! And over and above all, I was impressed by the way AccorHotels dealt with it all.

**What do you mean?** A group willing to hire a woman while she's pregnant demonstrates its values – more than any written statement does. I said to myself: "Our discussions are very upfront, and they put people first. That's the kind of company I want to join". Anyway, from a practical standpoint, pregnancy is a condition that cures itself!

**No doubt... So this very particular recruitment context "told" you positive things about the Group. But let's take a different angle: what do you think your application while pregnant told the Group about you?** Well... I suppose it showed them that I'm very dedicated to both my family and my career, and that I'm confident in my capability to deal with both. I was very genuine about things: I told them clearly what they could and could not expect from me. Our honest dialog built a high level of trust and respect. It also gave them a window to the way I think, organize and plan things: we all knew from the start what was going to happen before, during and after my maternity leave... bearing in mind that having a baby in Chicago in winter is good timing because business is slow!

**Will this unusual recruitment experience impact the way you hire people in the future?** It reinforces my belief that in hiring, one must have a long-term view. The "best candidate" is a person who has the best potential, skills and attitude, and the ability to grow into his or her job. That person is worth waiting for. You may have to be patient, it may require more work upfront – but you will get more fruit at the end.

**So much for hiring the right people. But how do you build the right team?** As a General Manager, my job is to be a team builder. What is incredibly important, when building a team, is to make sure that we're not just bringing together people who look like us – in the broad sense of the word. We need people from different backgrounds and with different sets of skills. Homogeneity of thought is cancer that can corrode an organization – it is like looking in the mirror and asking myself what I think of my own idea! Building a very diverse community brings in new ideas, new perspectives, and helps us build a better business. We must never forget that our business is only as good as our people are.

“ Je dois donner l'exemple à mon équipe ”

Sarah BADDAMS,  
ibis Melbourne - Australie

“



À travers l'Australie, Sarah Baddams s'est forgée une expérience de seize ans dans l'hôtellerie, jusqu'à l'ibis de Melbourne dont elle est la nouvelle directrice. Ce parcours, guidé par l'exemple, elle le poursuit aujourd'hui en transmettant son enthousiasme à ses équipes.

**Il s'agit de votre premier poste de Directrice d'hôtel. Quel regard portez-vous sur ce nouvel environnement ?** Lorsque AccorHotels est devenu propriétaire de l'hôtel, son passage sous marque ibis n'a pas été simple à gérer parce qu'il nous a fallu déployer de nouveaux systèmes et constituer une nouvelle équipe. Cinq mois après, nous n'en sommes qu'au début et encore loin de ce que l'hôtel pourrait être. C'est justement la vision de ce que je veux accomplir qui me motive.

**Cette volonté a-t-elle toujours guidé votre carrière jusqu'aux fonctions de Directrice ?** Avant d'être Directrice d'hôtel, j'exerçais les fonctions de revenue manager dans lesquelles je m'étais un peu enfermée. Je considérais que je n'étais pas faite pour être Directrice. Heureusement, j'ai eu la chance d'avoir comme supérieure hiérarchique une femme très volontaire avec qui j'ai beaucoup échangé. Au fil de nos discussions, elle m'a incitée à reconsidérer ma position, ce que j'ai fait et je suis devenue Directrice d'hôtel à mon tour. Deux ans après, j'ai intégré un programme de développement professionnel des talents réservé aux femmes.

**Qu'appréciez-vous le plus dans cette fonction ?** D'abord, d'être un exemple positif pour beaucoup de femmes qui travaillent dans l'hôtellerie, spécialement les plus jeunes. Je peux les aider à comprendre comment évoluer. Ensuite, j'aime ces responsabilités. Être responsable d'un hôtel, ce n'est pas seulement s'occuper d'un bâtiment, ce sont aussi des résultats financiers et des relations humaines.

**Comment gère-t-on tous ces enjeux à la fois ?** On pense être préparé à tout mais le fait est qu'il y a toujours des situations imprévues. Par exemple, quand nous avons repris l'hôtel, il y avait un système de serrures électroniques commandant également la climatisation, la télévision et même l'électricité des chambres. S'il était tombé en panne, nous nous serions retrouvés avec 200 clients

privés d'électricité ou dans l'impossibilité de rentrer dans leur chambre ! Pour rendre la chose encore plus complexe, il n'existait aucun support technique dans toute l'Australie !

**Comment vous êtes-vous tirée de ce mauvais pas ?** Dans ce cas, la force d'un réseau comme AccorHotels a été précieuse. Grâce à l'implication du vice-président régional, Adrian Williams, et aux équipes IT, une solution a été trouvée en Thaïlande.

**Au-delà des obstacles techniques, ce sont des relations humaines tendues qu'une Directrice d'hôtel doit savoir gérer...** Si vous ne montrez pas que la situation vous dépasse et que vous restez calme, votre équipe le reste également. Dans ces conditions, même si cela n'est pas facile, l'équipe a la capacité de gérer les clients mécontents.

**Aujourd'hui, comment transmettez-vous votre expérience ?** Je soutiens plusieurs femmes dans le cadre d'un tutorat. Je leur rappelle souvent que le succès c'est travailler dur et y prendre du plaisir. J'aime également intégrer de nouvelles personnes dans mon équipe et faire en sorte que chacun s'épanouisse au milieu des autres.

“ Mon hôtel  
est une  
projection de  
moi-même ”

---

**Kayte STARAJ,**  
Novotel Brisbane - Australie

“



**Réussir en tant que Directrice d'hôtel et mener de front une vie de famille. Tel est le challenge relevé par Kayte Staraj, qui dirige depuis neuf mois le Novotel de Brisbane. Le succès de cet équilibre ne doit rien au hasard mais à une organisation millimétrée.**

**Vous fêtez cette année vos quinze ans de carrière dans l'hôtellerie et vos vingt ans de mariage. Y a-t-il une corrélation entre ces deux parcours ?** En 2002, quand mes deux enfants étaient encore jeunes, mon mari et moi avons acheté un café. Nous travaillions de longues heures et après 3 années nous avons réalisé que ce n'était pas vraiment l'idéal. Quand le café a été revendu, je savais que l'industrie hôtelière était faite pour moi et pour m'assurer à la fois de grandir et d'avoir une carrière stable, j'ai cherché une grande chaîne hôtelière pour démarrer. J'ai commencé en tant que gestionnaire dans le secteur de la restauration en 2005. J'ai fait mes preuves et j'ai gravi les échelons jusqu'à devenir Directrice du Novotel de Brisbane qui compte 296 chambres.

**Élever deux enfants à la maison et assumer des responsabilités croissantes dans son travail simultanément, est-ce conciliable ?** Il est vrai que j'ai travaillé dur donc mes enfants comme mon mari ont dû s'adapter. Heureusement, ils m'ont soutenue et mon mari a toujours été pour moi un véritable partenaire. Au début, ce n'était pas simple car je me sentais coupable en permanence vis-à-vis d'eux d'autant que mon statut de mère de famille n'était pas pris en compte au travail. Les choses ont changé depuis, heureusement, notamment grâce à AccorHotels, qui agit pour permettre aux femmes et aux hommes de concilier parentalité et carrière.

**Le métier de Directrice d'hôtel a également beaucoup évolué...** Il y a dix ans, le Directeur d'hôtel était un gestionnaire, souvent enfermé dans son bureau et peu accessible. Aujourd'hui, c'est l'inverse : je suis très présente dans le fonctionnement quotidien de l'hôtel et toujours très accessible sur le terrain pour mes équipes. C'est devenu un métier de coopération.

**Qu'est-ce qui vous motive quotidiennement ?** Réussir. Mon hôtel est une projection de moi-même : pas question qu'il y ait du laisser-aller et que les performances se dégradent. Je veux également que cette réussite soit collective et qu'elle permette aux membres de mon équipe les plus prometteurs de se réaliser. De ce point de vue, j'ai la chance d'avoir à mes côtés des femmes très volontaires.

**Diriez-vous que le chemin à parcourir était plus difficile en tant que femme il y a dix ans, notamment en raison du fameux « plafond de verre » ?** J'y ai rarement été confrontée en tant que femme. En revanche, j'ai vraiment dû prouver que j'étais compétente pour les postes que l'on m'a confiés. Aujourd'hui, cette question ne se pose plus dans ma carrière car j'ai gagné le respect de mes pairs en démontrant ma capacité à diriger une équipe. C'est la même chose à la maison : faire ses preuves en tant que parent, c'est assumer pleinement un rôle de leadership vis-à-vis de ses enfants. Les avoir aidés à bien grandir est d'ailleurs une de mes plus grandes fiertés avec le fait d'avoir su rassembler autour de moi une équipe performante. Je sais qu'elle est armée pour se battre sur notre marché qui devient de plus en plus compétitif.

“ Mon conseil :  
rêvez  
en grand,  
travaillez dur ”

Julia THAM,  
Mercure Lavasa - Inde

“



**Première femme Directrice d'hôtel en Inde, Julia Tham illustre la capacité du Groupe à s'engager pour faire éclore de nouveaux talents. Après un passage réussi par le programme AccorHotels GM Pass, elle devient à son tour un passeur de relais, incitant son équipe à renforcer ses compétences pour aller plus loin.**

**Vous venez de célébrer vos dix ans de carrière en Inde. Qu'est-ce qui vous lie à ce pays ?** J'y ai fait presque toute ma carrière, dont les cinq dernières années au sein de AccorHotels, même si ma première expérience s'est déroulée en France dans de petits hôtels situés à Saint-Galmier puis à Belfort. C'était déjà un dépaysement pour moi, puisque je suis originaire de Slovaquie. Mais c'est en Inde que j'ai développé ma carrière en devenant Directrice d'hôtel, il y a deux ans. Et j'ai également épousé un Indien !

**Vous êtes aussi la première femme à avoir été nommée Directrice d'hôtel en Inde. Quel regard portez-vous sur cet accomplissement ?** Au début de ma carrière, je ne voyais pas si loin. J'étais juste heureuse de faire mon métier et d'aller à la rencontre de nos hôtes. C'est seulement après avoir rejoint AccorHotels que j'ai découvert les opportunités qui s'offraient à moi. Devenir la première femme Directrice en Inde reste mon plus grand succès même si de devoir s'affirmer comme l'égal de ses pairs reste un défi permanent.

**Y a-t-il d'autres particularités propres à ce pays ?** Il faut savoir s'adapter à sa culture, l'adopter car elle peut être très différente de celle des pays occidentaux. Je dois la prendre en compte dans ma manière de manager et de négocier avec les fournisseurs. Prenons l'exemple de la gestion du temps : il faut toujours prendre de la marge pour être sûr qu'une tâche soit exécutée dans les temps. Mais en retour, j'apprends constamment de mes collaborateurs indiens que ce soit sur les traditions, les attentes propres à nos hôtes indiens, etc. Ils me forment sur tous ces sujets !

**« Apprendre » c'est une des clés de votre évolution puisque vous avez suivi le GM Pass destiné aux managers hôteliers à haut potentiel... J'ai eu la chance de suivre ce programme entre janvier et décembre 2014 grâce au soutien de mon Directeur. Comme une vingtaine d'autres**

collaborateurs de la zone Asie-Pacifique, j'ai été conviée dans un centre d'évaluation pour passer des tests... avec succès ! J'ai eu l'occasion d'être accompagnée dans ma progression par un mentor, un Directeur indien avec beaucoup d'expérience.

**Sans trahir de secret, comment passe-t-on le cap des sélections ?** Le premier jour est consacré à discuter de vos résultats aux tests en ligne. Le lendemain, les candidats sont placés en situation pour observer leurs réactions. Comment corrigeriez-vous une erreur qui serait commise par un membre de votre équipe ? De quelle manière gérez-vous la réclamation d'un client ? Vous êtes également interrogé sur vos connaissances, par exemple sur des aspects financiers. Même votre présentation est scrutée par un panel composé de Directeurs d'hôtel seniors et du VP Opérations en charge de l'Inde !

**Après avoir franchi ce barrage à l'entrée, qu'avez-vous appris ?** Avec l'aide de votre mentor et des Directeurs d'hôtels propriétaires, vous fixez vos propres objectifs. En ce qui me concerne, je connaissais déjà certains départements, tels que le front office et les ventes, mais j'ai approfondi mes connaissances du fonctionnement des cuisines d'un hôtel ou encore du ménage et de l'ingénierie jusque dans les moindres détails.

**Désormais, avez-vous envie d'encourager des talents et de transmettre vos connaissances à votre tour ?** Je veux permettre aux talents qui sont dans mes équipes de progresser, notamment aux femmes. C'est d'ailleurs un succès que l'une d'elles soit devenue responsable de département. Comme je le répète souvent : rêvez en grand, travaillez dur. Même si le ciel paraît bien haut, vous pouvez l'atteindre.

“ Le luxe,  
c'est tout  
simple ”

---

**Lintangsari Puspo HANDAYANI,**  
The Royal Surakarta Heritage MGallery for Sofitel - Indonésie

“



Les Occidentaux pensent souvent, et à juste titre, que l'hospitalité asiatique est synonyme de raffinement. Lintangari Handayani, directrice de l'hôtel 5 étoiles Royal Surakarta Heritage de Solo, sur l'île de Java, nous explique comment elle en est arrivée à travailler dans l'hôtellerie de luxe.

**Pourquoi avez-vous choisi de faire carrière dans l'hôtellerie ?** En fait, mon choix s'est basé sur des critères très pratiques. Je viens d'une famille modeste, il me fallait suivre des études qui me permettraient de travailler très rapidement. Comme j'habitais à Bali à ce moment-là, l'hôtellerie était un choix évident.

**Aucun regret ?** Pas du tout ! J'ai découvert un milieu dynamique qui m'a permis d'évoluer.

**Y a-t-il eu un moment clé dans votre carrière ?** Je me souviens du moment précis où elle a pris forme. C'était il y a quelques années, pendant un entretien avec mon supérieur. Nous discutons de ma performance, et soudain, il m'a posé une question qui m'a profondément troublée : « À quel poste voulez-vous être ensuite ? » Jusque-là, je n'avais jamais envisagé d'évoluer, car j'étais persuadée que les postes à responsabilité ne pouvaient être occupés que par des hommes, essentiellement des Occidentaux. Imaginer une femme indonésienne à ce niveau, c'était impossible ! Mais lorsque mon supérieur m'a posé cette question, je me suis dit : « Mais oui, je veux quelque chose pour moi-même ! » C'est à partir de ce moment-là que je suis sortie de ma zone de confort et que j'ai osé repousser mes limites.

**Et vous avez visiblement réussi : aujourd'hui, vous dirigez un hôtel 5 étoiles... Comment gérez-vous les contraintes d'un hôtel qui promet, sur son site Internet, « l'expérience du luxe ultime » ?** C'est simple : nous sommes au Royal Surakarta Heritage, nos hôtes doivent avoir l'impression d'être des rois ! Pour cela, nous offrons des prestations exceptionnelles.

**Pouvez-vous nous donner un exemple ?** Tout d'abord, l'hôtel lui-même ! Toute notre décoration est d'une très grande qualité, que ce soit dans nos chambres, nos salles de réunion, et même nos couloirs. Certains détails nous donnent un style unique, comme l'abondance du batik

indonésien, un tissu traditionnel inscrit par l'Unesco au patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

**Une très belle décoration, c'est important, mais est-ce suffisant ?** Non. Ce qui fait vraiment la différence, c'est la qualité du service. Pour nous, cela commence naturellement par un sourire venant du cœur ; ensuite, il faut anticiper et dépasser les attentes de nos hôtes.

**On peut donc qualifier votre service de proactif ?** Absolument. Prenons l'exemple d'un hôte qui n'arrive pas à ouvrir la porte de sa chambre et qui interpelle le premier collaborateur qu'il croise dans le couloir. Dans un hôtel moins luxueux que le nôtre, la réponse sera généralement : « Allez à la réception ». Mais chez nous, l'hôte reçoit une aide immédiate : le collaborateur dans le couloir, quel que soit son poste, va contacter directement la réception par radio pour vérifier qu'il s'agit de la bonne chambre...

**Cela paraît tout simple et très efficace ! Il semble que le luxe soit devenu une seconde nature pour vous...** C'est vrai, le luxe fait partie intégrante de ma vie professionnelle – mais cela ne m'empêche pas de porter des jeans quand je suis à la maison !

“ Il m'appartient de contribuer à l'éclosion de précieux talents ”

Camille HARDOUIN,  
Mercure Djakarta Simatupang - Indonésie

“



Ethnies, religions, cultures... Les multiples visages de l'Indonésie se fondent en un seul lorsqu'il est question d'hospitalité. Directrice de l'hôtel Mercure Simatupang de Djakarta, Camille Hardouin vit cette aventure avec passion, pour l'hôtellerie mais aussi pour ses équipes, qu'elle incite au quotidien à donner le meilleur d'elles-mêmes.

**Pourquoi avoir choisi l'Asie du Sud-Est ?** Après une première expérience de réceptionniste à Dublin et une spécialisation en Marketing en école de commerce, j'ai eu l'occasion d'effectuer un semestre d'études aux Philippines. Cette première rencontre avec l'Asie du Sud-Est, ses cultures et ses peuples, a été une révélation. Quatre ans plus tard, je suis revenue sac au dos en Asie, pour une année sabbatique riche d'émotions... et je ne suis jamais repartie.

**De cette découverte initiatique à l'hôtel que vous dirigez aujourd'hui, la distance est grande.** Pas tant que cela. J'avais rejoint le Groupe en France, avant ce périple asiatique, exerçant notamment des responsabilités commerciales à l'ibis Styles Bordeaux Saint-Jean. Lorsque j'ai décidé de poser mes valises, j'ai intégré le Bureau régional du Groupe pour l'Indonésie, la Malaisie et Singapour. Pendant 18 mois, j'ai piloté plusieurs projets transversaux, liés au développement durable et à la certification qualité. D'une certaine façon, j'ai poursuivi mon voyage, passant d'hôtel en hôtel, me familiarisant avec les équipes, leur fonctionnement et les multiples subtilités de la culture indonésienne.

**Vous avez fini par vous poser.** Contribuer à l'implémentation de projets au contact d'équipes de direction m'a beaucoup appris, mais je ressentais tout de même une certaine frustration à l'idée de ne pas être à 100 % dans l'opérationnel. J'ai donc rejoint l'hôtel Mercure Convention Center Ancol, à Jakarta, en qualité de directrice adjointe il y a deux ans. Et, depuis six mois, j'assume la responsabilité du Mercure Jakarta Simatupang.

**Quelle est la principale différence entre l'occident et l'Asie en matière d'hôtellerie ?** Les valeurs et les procédures propres aux hôtels du groupe AccorHotels sont similaires. Mais au quotidien, tout est différent. Même si l'État indonésien investit de plus en plus dans l'éducation, la majorité de mes collaborateurs n'a pas suivi de cursus professionnalisant. Ici, plus encore qu'ailleurs, l'hôtellerie

est vue comme une opportunité de faire carrière et de susciter la fierté de sa famille, de sa communauté. Mais tout est à construire.

**Qu'entendez-vous par là ?** Les Indonésiens ont un sens inné de l'hospitalité, mais cette valeur ajoutée, bien qu'unanimement saluée par nos clients, ne suffit pas. Il nous appartient, à nous leaders et managers, de travailler avec ces bijoux bruts, de contribuer à l'éclosion de talents qui souvent n'ont pas conscience de leur valeur et de leurs possibilités. Notre rôle prend une autre dimension, professionnelle en veillant à ce que les consignes soient comprises et appliquées, mais aussi humaine, notamment vis-à-vis des jeunes femmes, pour lesquelles leur carrière représente un formidable facteur d'émancipation.

**Vous vous investissez beaucoup auprès de vos équipes. Que vous apportent-elles en retour ?** Tellement de choses... Nous grandissons ensemble, partageons des choses fortes sur le plan émotionnel. Chaque réussite me touche profondément. J'apprends beaucoup des Indonésiens, en terme de tolérance notamment, dans un pays où cultures et religions cohabitent le plus harmonieusement possible. J'ai aussi appris l'indonésien, car si l'anglais reste, comme partout dans le monde, la langue officielle de l'hôtellerie, s'adresser à un collaborateur dans sa langue maternelle fait instantanément gagner en proximité et en légitimité. Un atout précieux lorsqu'on a quelques années de moins que son interlocuteur !



“ Être  
directrice  
ne m'empêche  
pas d'être  
maman ”

Susan ANTHONY,  
Novotel KL City Centre - Malaisie

“



Lorsque Susan Anthony a été nommée directrice du Novotel de Kuala Lumpur Centre, en Malaisie, elle n'a pas fait un choix entre sa vie de famille et son travail : elle a simplement agrandi sa famille.

**Vous dirigez un hôtel 4 étoiles de 295 chambres. Une telle capacité, n'est-ce pas compliqué à gérer au quotidien ?** Tout est question de perspective. Quand j'ai commencé à travailler dans l'hôtellerie, j'ai effectué mon tout premier stage au service entretien d'un hôtel de plus de 700 chambres ! Le Novotel de Kuala Lumpur me paraît donc de taille plutôt raisonnable... Certes, je dois gérer un grand nombre de personnes, mais au final, c'est comme une très grande famille.

**Il est assez inhabituel de parler de famille lorsque l'on fait référence à ses employés.** Je préfère dire « associés » plutôt qu'employés : nous sommes des partenaires, c'est grâce à notre travail d'équipe que nous avançons tous ensemble dans la bonne direction. Et si je les considère comme ma seconde famille, c'est parce que je connais tous mes associés personnellement. Ils sont 155, et je salue chacun d'entre eux en l'appelant par son prénom.

**Bel exercice de mémoire ! Heureusement que vous en connaissiez déjà certains, puisque vous avez occupé 3 postes différents au sein de l'hôtel que vous dirigez aujourd'hui. À ce propos, quelles ont été les réactions de votre équipe lorsque vous avez été promue ?** Avoir une promotion en restant dans le même établissement peut être compliqué. Je me suis efforcée de ne pas changer de comportement et tout s'est bien passé avec la plupart des chefs de service. Mais certains de ceux avec lesquels je ne travaillais pas auparavant ont été méfiants au début. Il a fallu que je fasse mes preuves afin d'obtenir leur confiance.

**Vous aviez pourtant toutes les compétences requises...** Il ne suffit pas d'avoir une ligne sur son CV et d'avoir été « exposée » à un domaine professionnel pour obtenir la confiance des spécialistes. Lorsque j'ai été promue, je connaissais bien les aspects opérationnels du métier, mais le marketing m'était moins familier. Pendant les premiers mois, j'ai donc creusé le sujet, accompagné l'équipe sur le terrain pour rencontrer nos interlocuteurs,

posé énormément de questions... La confiance, il a fallu la gagner ! J'ai également mis en place des actions pour briser la glace.

**Quel type d'actions ?** Par exemple, j'ai modifié l'organisation des briefings quotidiens : chaque vendredi, au lieu d'une réunion classique, mon équipe et moi prenons notre petit-déjeuner ensemble. Cela nous permet de décompresser, nous parlons non seulement du travail mais également de nos vies en dehors de l'hôtel. Cette ambiance détendue nous aide à mieux avancer, et nous permet d'aborder le week-end en étant moins stressés. C'est important pour nos familles.

**À ce sujet, vous avez un fils de 15 ans et une fille de 10 ans. Comment perçoivent-ils votre travail ?** Ils me soutiennent beaucoup. Lorsque j'ai pris le poste de Directrice, je leur ai fait visiter mon bureau et je leur ai expliqué mon travail. Ils étaient très intéressés. Grâce à cela, lorsqu'il m'arrive de rester plus tard à l'hôtel, ils comprennent que cela fait partie de mes responsabilités. Par contre, lorsque je suis avec eux, je suis présente à 100 % : être directrice ne m'empêche pas d'être maman !

“ Inspirer d'autres femmes est très gratifiant ”

**Katie SCHOLES,**  
The Sebel Quay West Auckland and The Sebel Auckland  
Viaduct Harbour – Nouvelle-Zélande

“



**Développement personnel et professionnel vont de pair : à 38 ans, Katie Scholes en est convaincue. Grâce à cet équilibre construit par briques successives, elle a pu accéder à des responsabilités plus larges, jusqu'à son poste actuel de Directrice de deux hôtels Sebel à Auckland.**

**Votre parcours professionnel démontre une grande détermination. Avez-vous débuté votre carrière avec l'objectif de diriger un jour un hôtel ?** À vrai dire, j'ai commencé un peu par hasard. Quand j'ai terminé l'école, j'étais incertaine quant à mes ambitions de carrière. J'ai commencé par travailler dans le restaurant d'un grand hôtel. J'ai apprécié tous les aspects de cette expérience et ça a été le début de mon parcours dans l'hôtellerie. J'ai saisi toutes les occasions qui se présentaient à moi. Ainsi, j'ai travaillé en Nouvelle-Zélande, également en Australie, successivement à Melbourne, en Tasmanie, à Adélaïde, à Sydney et sur la Gold Coast.

**Comment avez-vous progressé ?** J'ai travaillé pour différentes marques et compagnies dans le secteur de l'hôtellerie pour capitaliser de l'expérience jusqu'à devenir executive assistant manager puis Directrice d'hôtel. Quand j'étais en poste à Christchurch, j'ai été pour la première fois en position d'observer ce qu'est le métier de Directrice d'établissement, métier pour lequel je me suis rapidement passionnée.

**Qu'est-ce qui nourrit cette passion ?** Les immenses satisfactions qu'apporte ce travail : rencontrer des personnes différentes, inspirer une équipe et grandir en accumulant de l'expérience. J'aime également l'idée de développer la performance d'une équipe et les compétences des collaborateurs qui la constituent, particulièrement les femmes, pour qu'elles deviennent à leur tour des leaders.

**Maintenant que vous êtes parvenue aux responsabilités de Directrice, ce développement a-t-il toujours la même importance en ce qui vous concerne ?** Bien sûr ! Je veux continuer ma progression, ce qui implique de renforcer mes qualités, mes connaissances pour rester à l'affût des tendances du marché, et de poursuivre un parcours de développement personnel. J'ai notamment été inspirée par la réussite exemplaire de Sally Fitzgibbons qui est une surfeuse professionnelle et une championne accomplie.

**Être performant dans son métier implique également de prendre d'autres respirations, ailleurs qu'au travail...** Évidemment. Cet équilibre entre vie professionnelle et personnelle est très important. C'est un réglage qui doit s'ajuster chaque jour. Je cherche à être efficace et productive dans mon travail mais je sais également prendre du temps pour faire du sport, nager, passer des moments avec mes amis, ma famille, voyager. Pour que cela fonctionne, il faut être très discipliné : j'ai d'abord des objectifs de performance (KPI) à atteindre chaque jour, chaque semaine et mensuellement avant de pouvoir profiter du reste.

**D'autres objectifs vous motivent-ils ?** Inspirer d'autres femmes est très gratifiant. Quand je travaillais sur la Gold Coast, j'ai été pendant plus d'un an la tutrice d'une jeune femme qui a intégré un programme de développement des talents. Elle est aujourd'hui devenue Directrice d'un hôtel en Australie. C'est une grande satisfaction !

**Avez-vous un conseil à donner à toutes les femmes qui aspirent aujourd'hui à une telle carrière ?** Toujours croire en soi et dire « oui » à chaque opportunité qui se présente !

“ Le Groupe  
m’a ouvert  
toutes  
les portes ”

---

**Zeljka BARTOLOVIC,**  
Mercure Stuttgart – Allemagne

“



**Zeljka Bartolovic est un « pur produit » de AccorHotels, comme en témoignent ses 20 années passées dans le Groupe. Elle a débuté comme apprentie à l'âge de 17 ans ; aujourd'hui, elle dirige l'hôtel Mercure de Stuttgart, en Allemagne. Sa recette ? Travailler dur, approfondir chaque poste, progresser en permanence ... sans jamais oublier d'où elle vient.**

**Si vous deviez définir la façon dont l'hôtellerie a évolué au cours de ces deux décennies, quel mot vous viendrait à l'esprit en premier ?** La rapidité. Tout va plus vite de nos jours. Évidemment, nous devons suivre la tendance et nous adapter en permanence, mais c'est incroyable de voir à quel point les nouvelles technologies ont impacté le monde de l'hôtellerie. Je me souviens d'une époque, pas si lointaine, où il n'y avait ni emails, ni téléphones portables, ni tablettes !

**Les choses étaient très différentes...** Très. Aujourd'hui, au quotidien, nous passons tous beaucoup de temps devant nos ordinateurs. Il y a 20 ans, les choses étaient plus lentes, plus tranquilles, et nous pouvions passer davantage de temps avec nos hôtes.

**Regrettez-vous de ne pas passer suffisamment de temps avec vos hôtes ?** La question ne se pose pas parce que je me débrouille pour trouver le temps : l'hôtellerie est et doit rester un métier de contact ! Quel que soit le nombre de mails que j'ai à traiter chaque jour, il arrive un moment où je dois les laisser de côté pour pouvoir m'occuper de nos hôtes : nous vendons des émotions, et l'émotion passe par le contact. Je m'efforce également d'être proche de mon équipe : être directrice ne signifie pas rester enfermée dans mon bureau toute la journée, bien au contraire !

**Pensez-vous que cette approche vient du fait qu'au fil des ans, vous avez occupé quasiment tous les postes qui existent dans un hôtel ?** Sans doute. J'étais très jeune lorsque j'ai rejoint AccorHotels. Mon métier de directrice, je l'ai appris sur le tas, au fil des ans. J'ai travaillé à tous les niveaux de poste, je connais aussi bien les contraintes du collaborateur qui débute au service entretien que celles du chef de service. Les échelons, je les ai gravés un par un. Je ne l'oublie jamais.

**Votre style de management est donc le résultat de votre vécu ?** Absolument. Les 45 collaborateurs de l'hôtel savent que ma porte est toujours ouverte. Ils peuvent venir me voir et je vais leur consacrer du temps. Je les écoute. Je m'efforce de comprendre leur point de vue, et j'explique le mien. Je ne suis directrice que depuis 2 mois, il est hors de question que j'arrive en prétendant tout savoir et en voulant tout changer... même si j'espère, un jour, apporter ma touche personnelle à l'hôtel ! Mais pour cela, il faut laisser du temps au temps.

**Quand on regarde votre évolution de carrière, on a l'impression que vous avez tout fait – du service commercial au front office, en passant par le management – mais sans vous précipiter.** C'est vrai. Le Groupe a cru en moi et m'a offert énormément d'opportunités, et j'en suis profondément reconnaissante. Mais je pense que dans une carrière, il est important de connaître son poste à fond avant de passer à autre chose. J'aime comprendre, approfondir. Je suis donc au Mercure de Stuttgart pour un certain temps !

**Avez-vous encore un objectif ou un rêve professionnel à réaliser ?** Bien sûr ! J'adorerais participer à l'ouverture du premier hôtel sous enseigne AccorHotels en Croatie, mon pays d'origine. Qui sait, un jour peut-être...

# “ Des rencontres naissent les opportunités ”

**Juliette PERON,**  
MGallery Carlton Lyon - France



**Le parcours de Juliette Péron, 35 ans, pourrait déjà remplir plusieurs vies : des relations clients au Sofitel de New York aux relations presse de Thalassa sea & spa au siège, de la qualité au Pullman Paris Montparnasse – 957 chambres, excusez du peu – à l'ouverture des Cures Marines Trouville Hôtel Thalasso et Spa, en Normandie, sans oublier sa formation dans le cadre de l'IHMP\*, elle a été sur tous les fronts. Aujourd'hui directrice du MGallery Carlton de Lyon, en France, cette jeune femme particulièrement dynamique nous explique les clés de sa réussite.**

**Votre parcours est exceptionnel. Comment avez-vous construit cette carrière à « vitesse grand V » ?** Je travaille dans un domaine que j'aime et j'ai eu la chance de rencontrer les bonnes personnes au bon moment.

**De la chance, peut-être, mais vous avez travaillé dur...** Certes. L'hôtellerie est un secteur exigeant ! Tout y est basé sur le contact, la relation humaine. Au fil des années, j'ai eu à satisfaire toutes sortes de « clients » : nos hôtes, les équipes des hôtels et le management, les journalistes... Avoir le sens du contact est primordial, quel que soit le poste que l'on occupe ou la spécificité du métier que l'on exerce.

**Être en contact avec beaucoup de gens ne signifie pas forcément rencontrer les bonnes personnes...** C'est en cela que je parle de chance. Rencontrer des personnes qui croient en vous, vous tirent vers le haut et vous aident à avoir confiance en vous-même, voilà ce qui fait vraiment la différence.

**La confiance en soi n'est-elle pas une question de personnalité ?** Pas uniquement. La confiance en soi se construit avec l'expérience. Par contre, d'autres traits de caractère doivent être innés, comme l'empathie : il faut l'avoir en soi au départ, puis la travailler pour acquérir les bons réflexes.

**Pouvez-vous nous donner un exemple ?** Au tout début de ma carrière, j'étais face à un client très en colère parce que les toilettes de sa chambre étaient bouchées. Il hurlait ! Je mourais d'envie de l'interrompre pour dire que j'étais désolée et qu'il y avait déjà une équipe en route pour résoudre le problème. Le directeur général m'a dit : « Tu avais la bonne réponse, mais il faut aussi avoir le bon timing. Laisse le client s'exprimer, même si c'est en criant. Il finira par se calmer, et c'est à ce moment-là que tu pourras donner ta réponse. » Cette leçon me sert encore aujourd'hui.

**Puisque nous parlons de contact, parlez-nous de ceux établis via le réseau WAAG.** Je suis très engagée dans les activités du « Women At AccorHotels Generation ». Le WAAG permet aux collaboratrices d'échanger avec des personnes qu'elles ne rencontreraient pas autrement, de toutes les marques et de tous les métiers du Groupe. Dans ma région, nous organisons 5 à 6 réunions par an, des conférences, des ateliers de développement personnel, des activités ludiques – sachant qu'il n'y a aucune obligation, chacun vient quand il peut. Le WAAG c'est des opportunités d'échanger et de partager avec les collaborateurs de notre place. Cette démarche enrichissante pour toutes et tous est particulièrement utile dans le cadre de la mobilité : des rencontres naissent les opportunités. Une autre activité du WAAG est le mentoring qui permet à toutes les femmes membres du réseau & volontaires d'être accompagnées par un mentor dans leur parcours professionnel. C'est passionnant !

**Le WAAG s'adresse-t-il uniquement aux femmes, comme son nom l'indique ?** Pas du tout ! Le WAAG accueille aussi les hommes. A bon entendeur...

\*International Hotel Management Programme

# “ J'appartiens à une génération d'effrontés ”

**Julie RENOUEL,**  
ibis Styles Versailles-Guyancourt - France



**Dynamique, passionnée, Julie Renouvel préside depuis l'été aux destinées du dernier né des ibis Styles de la région parisienne. Une aventure menée tambour battant et un essai en passe d'être transformé puisque l'hôtel affichait déjà complet en cœur de semaine, moins d'un mois après son ouverture.**

**À 34 ans seulement, vous disposez déjà d'une solide expérience...** Mon parcours - je suis diplômée de l'école de commerce de Lille - m'a apporté de solides notions de gestion, management, communication... les fondamentaux du monde de l'entreprise. Passionnée depuis toujours par l'univers de l'hôtellerie, j'ai intégré le Groupe pour diriger la restauration d'une adresse Novotel. Lorsque l'opportunité s'est présentée de passer à la vitesse supérieure en prenant les rênes d'un hôtel, de surcroît une création, je n'ai pas hésité une seconde.

**Une création est pourtant plus risquée que la reprise d'une affaire qui a déjà sa clientèle et un fonctionnement bien rodé.** C'est certain, mais la perspective de partir d'une page blanche, de participer à la conception d'un établissement est particulièrement motivante, et rare. Durant les trois mois précédant l'ouverture, j'ai vu naître l'hôtel, arpenter le chantier, fait des choix très personnels, avec d'autant plus de liberté que la marque de fabrique des ibis Styles est précisément leur absence de standardisation.

**À quoi ressemble le vôtre ?** La décoration s'inspire directement de l'œuvre de Mondrian. Côté cuisine, nous privilégions les circuits courts et le « bien manger ». J'ai recruté pour cela un chef qui possédait ces valeurs, très importantes à mes yeux. Je voulais que notre restaurant soit perçu comme un établissement à part entière, grand ouvert aux habitants des quartiers alentour et pas seulement aux voyageurs de passage. Tout y est fait maison, à partir de produits venant le plus souvent de la région, et peut-être bientôt de l'hôtel lui-même, puisque j'envisage de créer un potager d'aromatiques et d'implanter une ruche sur le toit.

**Vous avez aussi eu l'occasion de choisir votre équipe.** Et ça n'a pas de prix ! Sous-traitant l'entretien des chambres, nous sommes une petite équipe et j'ai bien évidemment fait le choix de recruter des professionnels

de l'hôtellerie pour les postes stratégiques. Mais à l'accueil et pour le service en salle, j'ai privilégié le savoir-être, au-delà du savoir-faire.

**Comment cela se matérialise-t-il ?** Prendre plaisir à accueillir un hôte est indispensable. Il faut aussi savoir, ici et là, sortir des normes très standardisées de l'hôtellerie. La personnalisation est ce qui a fait le succès d'Airbnb. Nous devons à notre tour nous en inspirer.

**Est-ce plus facile dans un ibis Styles ?** Sans aucun doute. On m'a offert une occasion unique d'imprimer ma patte sur un établissement, avec une grande liberté. J'appartiens à une génération « d'effrontés », je prends des risques, calculés certes, mais de vrais risques. L'important, c'est d'oser.

**L'hôtel a ouvert le 24 octobre. Peut-on déjà parler de succès ?** Il est encore trop tôt, mais les débuts sont prometteurs. Implantés au cœur d'une zone d'activité de première importance, nous avons tout naturellement orienté notre politique commerciale en direction d'une clientèle d'affaires. Nous affichons complet en cœur de semaine, l'objectif est rempli. Reste maintenant à travailler la fréquentation du week-end, en approchant notamment les professionnels du tourisme.

**Ne craignez-vous pas de vous ennuyer lorsque la vitesse de croisière sera atteinte ?** Le challenge sera différent, mais peut-être plus difficile encore. S'inscrire dans la durée n'est jamais simple. Et, si tout se passe bien, j'aurai peut-être la chance de prendre part à des missions transverses, de réfléchir au devenir de notre profession. Un grand défi, possible seulement lorsqu'on est solidement installé dans son quotidien.

# “ Mes passions : les langues, les chiffres et les gens ”

**Maria KISS,**  
ibis Budapest City – Hongrie



**Son nom est doux comme un baiser. Mais quand on s'appelle Kiss et que l'on travaille avec des Anglophones, mieux vaut avoir le sens de l'humour ! Maria Kiss, directrice de l'hôtel ibis de Budapest City, n'en manque pas. Elle nous raconte les raisons qui l'ont poussée à entrer dans le monde de l'hôtellerie.**

**Balayons tout de suite le sujet de votre nom. S'appeler Kiss, c'est lourd à porter ?** Je n'ai eu aucun souci avec mon nom pendant toute mon enfance : Kiss est un patronyme très courant en Hongrie, il se prononce « Quiche » et signifie « petit ». J'ai compris que cela prêtait à sourire lorsque j'ai commencé à travailler avec des Anglophones.

**Que disent-ils ?** En général, j'ai droit à des commentaires plutôt gentils, comme « pourrais-je avoir un baiser »... Toujours polis et respectueux.

**Et que répondez-vous ?** Je dis que si j'avais demandé un dollar à chaque fois que l'on a plaisanté sur mon nom, je serais millionnaire ! *(rires)*

**Revenons à des sujets plus sérieux. Avez-vous toujours voulu travailler dans l'hôtellerie ?** Dans les écoles hongroises, il faut choisir son orientation très tôt, vers l'âge de 14 ans. À cette époque, je ne savais pas du tout ce que je voulais faire. J'ai donc suivi une filière généraliste. Mon choix a ensuite été dicté par mon goût pour les langues, les chiffres, et les gens. L'hôtellerie réunit les trois !

**Quels ont été vos débuts sur le terrain ?** J'ai effectué mon premier stage au service des chambres. Je supervisais l'entretien des chambres. Ce service est tout en bas de l'échelle, mais il a un impact majeur sur la réputation de l'hôtel et la fidélisation de nos hôtes et la réputation de l'hôtel. J'y ai appris les bases, mais il me manquait le contact avec nos hôtes.

**Que s'est-il passé ensuite ?** J'ai effectué un deuxième stage, cette fois-ci en tant que réceptionniste – et là, je suis vraiment tombée amoureuse du monde de l'hôtellerie. Je pouvais discuter avec les voyageurs, établir un contact chaleureux avec eux, apprendre à les connaître...

et surtout, c'est à cette période que j'ai eu la chance de travailler avec des collègues plus âgées. C'était il y a 12 ans et ces personnes sont aujourd'hui à la retraite, mais leurs conseils « vieille école » me sont encore utiles aujourd'hui !

**Qu'entendez-vous par « vieille école » ?** Autrefois, voyager et séjourner à l'hôtel étaient un privilège. Il y avait un côté « glamour » dans ce milieu, et de la beauté dans la façon dont on prenait soin des hôtes. Certes, les choses ont bien changé, le séjour à l'hôtel s'est démocratisé, et cette représentation peut paraître désuète, mais je suis persuadée qu'aujourd'hui encore, nous pouvons offrir cette qualité de service à nos hôtes. En tous cas, c'est ce que je m'efforce de faire au quotidien.

**Et vous y arrivez ?** Je fais de mon mieux ! Ce matin même, j'ai accueilli des hôtes que je connais depuis bientôt 6 ans. Je les ai vus évoluer, je connais leur fille... Pour moi, ces contacts sont précieux. Je ne fais pas semblant lorsque je souris à ces gens, je suis heureuse de les revoir. Et eux, ils reviennent à l'hôtel parce qu'ils savent que nous allons bien nous occuper d'eux. C'est aussi simple que cela.

**En résumé, qualité de service et fidélité vont de pair ?** Bien sûr. Et cela se vérifie au niveau des chiffres – parce qu'en plus des gens et des langues, j'aime toujours les chiffres !

“ Des  
collaborateurs  
heureux  
font  
des hôtes  
heureux ”

---

**Daiva MACIULE,**  
Mercure Gdnia – Pologne

“



**Daiva Maciule a, sans aucun doute, un mental de championne. Sa première direction d'hôtel, elle l'a décrochée à 28 ans ! Aujourd'hui, à 31 ans, elle est à la tête de l'hôtel Mercure de Gdnia, en Pologne, où elle gère 294 chambres avec un enthousiasme communicatif.**

**N'avez-vous pas eu un moment de crainte quand on vous a nommée à la direction du Mercure de Gdnia ? Vous quittez le Mercure de Marijampole, en Lituanie, un établissement de 47 chambres, pour diriger un hôtel six fois plus important...** C'est vrai que la marche était haute ! Et ce n'était pas juste une question de taille de l'hôtel ; je devais aussi déménager, changer de pays. Quitter ma Lituanie natale pour m'installer en Pologne – sachant que je ne parlais pas polonais !

**Que vous êtes-vous dit à ce moment-là ?** Que rien n'était impossible : «Nothing is impossible », c'est ma devise. Je me suis souvenue de mon premier poste de direction. À l'époque, j'avais 23 ans et je devais diriger le restaurant de l'hôtel Novotel de Vilnius. Tout était nouveau pour moi : de nouvelles responsabilités, de nouveaux challenges, des situations difficiles et stressantes propre à tout poste de management. Mais j'y suis allée, j'ai travaillé dur, j'ai fait des erreurs, j'ai appris, je me suis lancé des défis. J'ai grandi. Personne ne progresse sans pratique, expérience et sans travailler dur. La pratique amène la performance. Lorsque l'on a des objectifs clairs, on travaille avec une différente approche. J'ai eu la chance d'avoir à ce moment-là un chef formidable, dont les directives claires et le sens de l'humour m'ont soutenue au quotidien. Je lui dois beaucoup de ce que je suis aujourd'hui.

**Tout de même, diriger un hôtel si grand, n'est-ce pas un gros challenge ?** En fait, la taille de l'hôtel n'a pas tellement d'importance. Certes, l'équipe est plus grande, mais les principes de management restent les mêmes. Ce sont les gens avec lesquels on travaille qui font la différence. À Gdnia, tout se passe bien parce que mon équipe et moi partageons les mêmes valeurs, qui sont aussi les valeurs du Groupe : ce métier, on l'a choisi et on le vit avec passion ! Nous travaillons et gagnons ensemble car c'est ensemble que nous pouvons faire plus.

**Et le fait de ne pas parler polonais, quand on dirige un hôtel en Pologne ?** Là encore, rien n'est impossible : j'apprends ! Je comprends déjà assez bien, mais je veux réussir à parler davantage. Mon but est de pouvoir discuter avec tous les collaborateurs de l'hôtel, mes collègues et nos clients. Ceci étant, la barrière de la langue n'est pas un obstacle majeur : la plupart de mes collègues parle très bien anglais, et lorsque ce n'est pas le cas, on se débrouille autrement. Prenons l'exemple du chef du restaurant : je lui parle en anglais, il me répond en polonais, c'est peu académique mais cela fonctionne. On n'a pas besoin de savoir parler une langue pour comprendre un sourire !

**Justement, sourire quand on est au travail, cela vous arrive souvent ?** Bien sûr. Je suis heureuse de venir travailler chaque matin. Heureuse de partager des sourires avec nos clients et de leur faire des surprises à des moments spéciaux de leur vie, ce qui leur donne envie de revenir. Je suis heureuse de partager de bons moments avec mon équipe, heureuse de voir qu'ils sont aussi enthousiastes et passionnés que moi. Je fais de mon mieux pour aider chacun à avoir un bon équilibre entre le travail, qui est prenant, et les moments de détente, qui sont indispensables. Nous aspirons à donner entière satisfaction à nos clients. En même temps, nous adorons les teams buildings, les moments de créativité et les soirées ensemble. Tout cela fonctionne très bien.

**Quel est le résultat de cette approche ?** Il n'y a pas de secret : lorsque les collaborateurs de l'hôtel sont heureux, les hôtes le sont aussi et ils reviennent ! La formule du succès : faire en sorte qu'il devienne réalité !

# “ La diversité d'une équipe aide à vaincre les stéréotypes ”

**Charline DECOBERT,**  
ibis Budget Beaconsfield – Royaume-Uni



**Directrice de l'hôtel ibis Budget de Beaconsfield, près de Londres, Charline Decobert cultive la diversité : elle est Française, son fiancé est Indien, elle dirige un hôtel en Angleterre, les membres de son équipe sont de 7 nationalités différentes, et elle côtoie des hôtes du monde entier... Selon Charline, c'est bien la diversité des personnes et des cultures qui fait tout le charme de l'hôtellerie.**

**Vous semblez être une « citoyenne du monde » parfaitement à l'aise face à de nombreuses nationalités différentes : avez-vous toujours eu ce penchant pour l'international ?** Oui. Enfant, déjà, je voulais voyager, voir d'autres pays, découvrir d'autres cultures. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai choisi l'hôtellerie : dans un hôtel, c'est le monde qui vient à vous !

**Est-ce aussi pour cela que vous avez quitté la France pour l'Angleterre ?** Tout est parti d'un questionnaire de ma licence en hôtellerie. Les questions étaient « que faites-vous maintenant ? », « que souhaitez-vous faire à l'avenir ? », et « que vous manque-t-il pour atteindre vos objectifs ? ». Je me suis rendu compte qu'il me manquait une expérience internationale. Quelques mois plus tard, je partais pour l'Angleterre.

**Et vous êtes devenue chef d'équipe à la réception de l'ibis de l'aéroport Heathrow : difficile de trouver un endroit plus international...** Effectivement. Un hôtel d'aéroport est un établissement bien particulier. Les hôtes sont souvent des voyageurs de passage, mais les personnels des compagnies aériennes, eux, reviennent régulièrement. C'est avec eux que j'ai appris à adapter mon comportement en fonction de la nationalité de mes interlocuteurs.

**Aujourd'hui, vous managez une équipe composée de 7 nationalités différentes ! Comment le ressentez-vous ?** C'est stimulant, cela permet de s'ouvrir davantage aux autres. Par exemple, il y a dans l'équipe des personnes de nationalité roumaine et polonaise ; au départ, ces pays ne m'attiraient pas particulièrement, mais maintenant que je découvre leur culture, j'ai vraiment envie d'y aller ! Ma proximité avec une équipe aussi diverse m'aide à dépasser les stéréotypes.

**Aviez-vous en tête certains stéréotypes lorsque vous avez commencé à travailler dans un ibis Budget qui, comme son nom l'indique, est un hôtel à coût « raisonnable » ?** Contrairement à ce que certains s'imaginent, un ibis Budget est synonyme de qualité. Certes, nous n'offrons pas les prestations d'hôtels plus prestigieux, mais pour vous donner un exemple concret, l'ibis Budget de Beaconsfield a récemment été classé n°3 au challenge propreté Olympics auquel ont participé 80 hôtels ibis du Royaume-Uni et d'Irlande ! Mon équipe et moi sommes très fiers de ce résultat, qui nous motive à nous améliorer encore davantage à l'avenir.

**Justement, parlons d'avenir. Une tendance se dessine dans certains pays où l'on remplace les humains par des machines, voire même des robots humanoïdes. Qu'en pensez-vous ?** Pour moi rien ne remplace l'humain. La technologie est utile et nous devons nous y adapter, mais nous devons également préserver le contact avec nos hôtes. L'idéal est que nos hôtes aient le choix : par exemple, qu'ils puissent faire une réservation soit en ligne, soit en parlant directement à un collaborateur de l'hôtel. Par contre, en ce qui concerne les robots humanoïdes, j'espère sincèrement que cela n'arrivera pas...



“ Avec mes tables ouvertes, j'encourage le partage d'expérience ”

**Yasmin KEEN,**  
Queens Hotel Cheltenham – Mgallery by Sofitel - Royaume-Uni

“



**Le parcours de Yasmin Keen, directrice du Queens Hotel Cheltenham – MGallery by Sofitel, en Angleterre, semble calqué sur le calendrier des Jeux olympiques : en 2000, elle travaillait à Sydney, en 2012 à Londres... Cette expérience exceptionnelle a marqué sa carrière.**

**Travailler dans l'hôtellerie, dans deux villes olympiques, à 12 ans d'intervalle, c'était un pur hasard ?** Totalement. Mais le hasard a bien fait les choses. Ce que j'aime dans l'hôtellerie, c'est qu'il n'y a jamais deux jours identiques – c'est déjà vrai au quotidien, alors je vous laisse imaginer pendant les JO...

**Quels souvenirs en gardez-vous ?** En 2000, je démarrais ma première expérience de management. Je travaillais au Pacific International de Sydney, en tant qu'assistante du manager Food & Beverage. Nous avons hébergé trois équipes américaines, notamment la Dream Team, les basketteurs les plus célèbres du monde ! Cette période d'hyperactivité vraiment excitante m'a appris à m'adapter aux imprévus et a renforcé mon envie de travailler dans ce milieu.

**Et les JO de Londres, en 2012 ?** À ce moment-là, j'étais directrice commerciale & marketing au Pullman St Pancras de Londres. L'hôtel était face à un double challenge : les JO bien sûr, mais également sa transformation de Novotel en Pullman, le premier en Angleterre, ce qui impliquait des travaux très importants, la formation de tous les collaborateurs à la culture, aux valeurs et à la manière d'être de Pullman, ainsi que la recherche d'une nouvelle clientèle pour le segment luxe ! Le calendrier était très serré : les travaux ont commencé en janvier, la formation en mai, les Jeux fin juillet...

**Votre expérience de Sydney a-t-elle été utile pour Londres ?** Indirectement, oui. Mon poste pendant les Jeux était très différent. Pendant ces Jeux, nous avons tous été opérationnels, c'était une expérience incroyable, dans une ville différente et avec les clients plutôt que les équipes. J'ai fait part de mon expérience de Sydney au manager F&B pour l'aider à trouver des solutions : on ne sait jamais d'où viennent les idées.

**Encouragez-vous de tels échanges d'expérience au sein de l'hôtel que vous dirigez aujourd'hui ?** Absolument. Chaque collaborateur de l'hôtel, quel que soit son poste, a un vécu qui peut rendre service aux autres. J'encourage le partage d'expérience et de bonnes pratiques.

**Comment faites-vous, concrètement ?** En prenant mon poste, j'ai créé les « tables ouvertes » : une fois par trimestre, j'invite à déjeuner les collaborateurs qui ont fêté leur anniversaire au cours des trois derniers mois, et nous parlons de façon détendue de toutes sortes de choses. La sélection par date d'anniversaire est totalement liée au hasard, et au cours d'une année, tout le monde est forcément concerné ! Personne ne porte d'uniforme, ce qui réduit la référence au poste et donc à la hiérarchie. À moi ensuite de faire en sorte que tout le monde soit à l'aise et ait son temps de parole. Je m'assure également d'être sur le terrain, en contact avec mon équipe et tout simplement ma porte est toujours ouverte.

**Certaines idées émises pendant les Tables Ouvertes ont-elles donné lieu à des actions ?** Oui, par exemple, nous avons développé des instants mémorables et mis au point des « profils VIP » pour nos hôtes réguliers. Il s'agit de petites fiches récapitulant des détails personnels : cet hôte-ci a des enfants ou des animaux de compagnie, nous pourrions mettre une photo de sa famille dans sa chambre, celui-là préfère son omelette avec du jambon, et nous savons quelle est sa boisson favorite etc. Cela nous permet d'avoir de petites attentions pour chacun. De plus, par ce biais, nous nous assurons que les nouveaux membres de notre équipe savent qui sont nos clients réguliers et ne leur demandent pas s'ils ont déjà séjourné à l'hôtel.

**Y a-t-il un hôte en particulier pour lequel vous êtes aux petits soins ?** Nous avons à cœur de créer un instant mémorable pour l'ensemble de notre clientèle. L'équipe est autonome pour créer cet instant mémorable et nous aimons en savoir plus sur nos clients. Nous avons des clients qui ont séjourné chez nous pendant des années, des décennies parfois, l'hôtel ayant été construite en 1838. L'une de nos clientes les plus fidèles est Grace Jones, elle vient à l'hôtel depuis des temps immémoriaux. Elle vient avec 4 générations différentes pour prendre le thé. C'est impressionnant, car elle a... 110 ans !

# “ S’occuper des autres est dans mon ADN ”

**Karin SNOEK,**  
Mercure Dartford Brands Hatch Hotel & Spa – Royaume-Uni



**Karin Snoek est active, c’est peu de le dire ! Elle mène de front deux vies : l’une en tant que directrice de l’hôtel Mercure Dartford Brands Hatch, près de Londres, et l’autre comme bénévole pour des actions caritatives. Deux existences très différentes qui se rejoignent pourtant sur un point : quoi qu’elle fasse, Karin s’occupe toujours des autres.**

**Vous dirigez un hôtel 4 étoiles, vous faites du bénévolat... Vous semblez déborder d’énergie ! Comment réussissez-vous à tout faire ?** C’est parfois compliqué, mais ce n’est qu’une question de planning. Il faut être très organisée et établir des priorités, afin de s’assurer que l’on fait les choses que l’on veut vraiment faire.

**Les priorités sont différentes selon qu’il s’agit de l’hôtellerie ou du bénévolat...** Bien sûr. Dans mon travail, j’ai des objectifs clairement définis : je suis responsable de la performance opérationnelle et financière, de la conformité de nos standards et procédures, du management des collaborateurs... Ces priorités – et bien d’autres – font partie de mon quotidien. Cela représente un vrai challenge et je fais le maximum pour que tout se passe bien, même si j’ai parfois l’impression que les journées ne sont pas assez longues !

**Quand trouvez-vous donc du temps pour faire du bénévolat ?** Pendant mes vacances. Il ne faut pas se focaliser uniquement sur son travail dans la vie, il est important d’avoir également une vie privée enrichissante. Faire des choses exceptionnelles pendant ses congés est une bonne façon d’y arriver.

**Le bénévolat vous apporte donc l’équilibre ?** L’équilibre, oui, et bien plus encore. Faire du bénévolat me donne le sentiment d’être utile et de « rendre quelque chose ». J’ai grandi auprès de parents aimants, j’ai pu faire des études, j’exerce un métier que j’aime au sein d’un Groupe qui m’aide à évoluer... Je me considère comme privilégiée ! Rendre quelque chose, c’est tendre la main à ceux qui n’ont pas eu autant de chance.

**Pensez-vous que vos activités bénévoles vous aident dans votre travail à l’hôtel ?** C’est certain. Par exemple, je suis allée en Afrique du Sud trois années de suite, afin d’aider les enfants d’un orphelinat à préparer leur avenir professionnel. Je devais discuter avec eux de leurs motivations et de leurs capacités, afin de les orienter au mieux. Cette approche m’a aidée non seulement à développer mon sens de l’écoute, mais également à devenir plus flexible : dans un pays comme celui-là, rien ne se passe jamais comme prévu, on y va avec un Plan A et on finit par devoir fonctionner avec un Plan D !

**La flexibilité et l’écoute sont des atouts précieux quand on dirige un hôtel. Y a-t-il d’autres aspects de votre travail qui « bénéficient » ainsi de votre engagement caritatif ?** Je dirais que cela m’aide aussi à soutenir mon équipe. L’été dernier, j’ai participé à une course cycliste qui traverse les États-Unis d’ouest en est, afin de recueillir des fonds pour l’association Asthme UK. Je conduisais une voiture suiveuse et j’apportais mon soutien aux cyclistes, qui devaient parcourir plus de 4 900 km en fournissant un effort comparable à l’ascension du Mont Everest, chaque jour, sous une chaleur écrasante ! Quand on réussit à booster le moral d’une équipe dans ces conditions, motiver l’équipe d’un hôtel paraît simple...

**Vous n’arrêtez donc jamais ?** Disons que j’aime les défis !

“ Pour bien faire ce métier, il faut y mettre tout son cœur ”

Katerina VAGANOVA,  
ibis Stupino – Russie

“



Son parcours est brillant : des études de haut niveau, un début de carrière alliant public et privé, 3 ans au sein du Groupe et voici Katerina Vaganova, à 31 ans, directrice de l'hôtel ibis de Stupino, en Russie. Une évolution éclair pour une jeune femme bien décidée à se réaliser.

**Vous dirigez un hôtel de 129 chambres à 31 ans, trois ans seulement après avoir rejoint le Groupe. Dans votre famille, construire une carrière était un objectif clair...**  
Pas du tout ! J'ai eu une grand-mère « Babouchka » au sens le plus traditionnel du terme, élevant ses enfants et faisant la cuisine pour son mari. Ma mère aussi se consacre à sa famille. Je n'ai rien contre cette vie-là, mais je voulais connaître d'autres choses.

**Comment y êtes-vous parvenue ?** J'ai étudié. Pour moi, étudier est la clé de tout. J'ai travaillé dur pour réussir des études supérieures combinant économie, marketing et management, et dès que j'ai été diplômée, je me suis lancée... Par la suite, même en travaillant, j'ai continué à étudier. Je pense qu'il faut toujours chercher à s'améliorer.

**Mais maintenant que vous êtes à la tête d'un hôtel, n'êtes-vous pas arrivée au bout de votre formation ?** On n'est jamais au bout de sa formation, et c'est encore plus vrai pour un poste de direction. J'ai eu la chance de rejoindre le Groupe en ayant déjà un certain bagage, grâce aux études et à des expériences professionnelles. Malgré cela, à chaque fois que j'entre dans une salle de réunion, je dois surmonter la première impression de mes interlocuteurs qui se demandent ce qu'une jeune femme aux cheveux blonds vient faire là. Je dois prouver que je suis à ma place en tant que directrice. La seule façon d'y arriver est de montrer que j'ai une bonne connaissance du business. Et pour cela, il faut apprendre, apprendre, et apprendre encore.

**Pour autant, vous ne pouvez pas tout savoir...** Bien sûr que non, mais ce n'est pas un problème ! Il ne faut jamais hésiter à dire que l'on ne sait pas : ce n'est pas un signe de faiblesse, c'est simplement être lucide et réaliste. Ensuite, on s'appuie sur son équipe... et j'ai la chance d'être entourée de collaborateurs formidables, spécialistes de chacun de leurs domaines. Je m'efforce d'ailleurs de les motiver à se former également, afin qu'ils puissent évoluer. Les voir grandir au sein du Groupe me rend particulièrement heureuse.

**Y a-t-il d'autres choses qui vous rendent heureuse ?** Le contact avec nos hôtes. Dans un hôtel de petite capacité comme le nôtre, on peut être très proches des personnes qui viennent nous voir : cela nous permet de vivre le « Feel Welcome » au quotidien ! Bien sûr, discuter avec nos hôtes me permet d'avoir du feedback et donc d'améliorer toujours plus notre qualité de service, mais au-delà de cet aspect professionnel, j'aime échanger avec ces gens qui nous font confiance. Quand ils me parlent comme à une amie, cela me touche profondément. Je suis convaincue que pour bien faire ce métier, il faut y mettre tout son cœur.

**Aimer apprendre, aimer les gens... Que faut-il d'autre pour devenir directrice d'hôtel ?** Il ne faut pas avoir peur. Trop de gens ont peur du changement. Quand l'opportunité se présente, il suffit de dire « d'accord, je vais le faire ». Ensuite, il faut retrousser ses manches, se donner à fond, et profiter !



**4 300**  
**membres**  
DANS LE MONDE  
EN 2016



**18%**  
**d'hommes**  
DANS LE RÉSEAU  
EN 2016



**174**  
**binômes de**  
**mentoring**  
DANS LE MONDE  
EN 2016



**6**  
**antennes**  
DANS LE MONDE  
AMÉRIQUE DU NORD,  
CENTRALE & CARAÏBES,  
AMÉRIQUE LATINE,  
MOYEN ORIENT,  
ASIE-PACIFIQUE,  
EUROPE CENTRALE, DU NORD ET DE L'EST,  
FRANCE



**27%**  
**de femmes**  
**Directrices d'hôtel**  
DANS LE MONDE  
**À FIN 2015**  
(source : HReporting 2015)



**46%**  
**des collaborateurs**  
DU GROUPE SONT  
**DES FEMMES**  
(source : HReporting 2015)

## 12/12/2012 : création du WAAG

Le WAAG s'affirme chaque jour comme un acteur fort de la lutte contre les stéréotypes de genre, et s'engage dans la promotion de la parité. Les membres du réseau développent de belles initiatives en faveur de l'égalité hommes/femmes à travers le monde.

Quatre ans déjà depuis la création du WAAG... et en ces quelques années, le réseau a pu développer 4 grands axes de travail :

**LE GENDER MARKETING**, qui s'attache à développer des offres & produits pour les femmes clientes,

**L'ANIMATION INTERNE**, déclinée en ateliers de développement personnel, conférences rôle modèle, déjeuners à thèmes, afterworks...

**LE RAYONNEMENT EXTERNE**, notamment à travers le mouvement HeForShe d'ONU Femmes dont le but est de faire participer les hommes dans les actions en faveur de l'égalité hommes/femmes.

**LE MENTORING** mis en place dans le but de soutenir les collaboratrices dans leur développement personnel et professionnel et de contribuer à l'émergence de nouveaux talents dans l'entreprise.

**Offrir aux femmes un espace pour l'échange, la convivialité, le développement personnel et professionnel, tout en intégrant nos collaborateurs masculins.**



Feel Welcome

RAFFLES

SOFITEL  
LEGEND

SOFITEL  
SO

SOFITEL

*Fairmont*

onefinestay

GALLERY  
M

pullman

swissôtel

NOVOTEL

Mercure

adagio

MAMA  
SHELTER

JO&  
JOE

ibis

ibis  
STYLES

ibis  
budget

hotelF1