Leadership

UE 41

Enseignant(s) responsable de l'UE : Alexandra VANHAERENS

Année d'études	Bloc 3
Acronyme	GHU31LEA
Nombre de crédits ECTS	3 (facteur de pondération)
Volume horaire	26 h (Q1 26 / Q2 0)
Période de l'année	Quadrimestre 1
Niveau du cycle	1er cycle
Cadre européen de certification	Niveau 6
Caractère dans le programme	Cours obligatoire dans le programme
Langue(s) d'enseignement	Français
Coordonnées du service	Campus de Bruxelles, Avenue Émile Gryson 1 (bât. 4C), 1070 Bruxelles
Mode d'évaluation	Unité évaluée en épreuve intégrée
UE prérequises	Néant
UE corequises	Néant

Liste des activités d'apprentissage

Activité d'apprentissage	Volume horaire	ECTS	Présence obligatoire
GH31LEA Leadership	26	3	NON

Contribution de l'UE au profil d'enseignement du programme

- **HE02** HE. 2. identifie ses forces et ses faiblesses et met en œuvre une démarche autonome d'enrichissement de ses capacités.
- **HE04** HE. 4. fonctionne au sein d'une équipe, et/ou gère celle-ci ce qui implique l'écoute, l'anticipation et la gestion des problèmes interpersonnels ainsi que la motivation des collaborateurs.
- **HE05** HE. 5. agit conformément aux pratiques et usages professionnels, ainsi qu'aux impératifs éthiques et déontologiques du métier.
- **HE06** HE. 6. identifie les besoins de l'entreprise HORECA et de son environnement en tenant compte de la législation et des normes afférentes à son activité HORECA et du développement durable.
- **HE07** HE. 7. comprend la culture de l'entreprise dans laquelle il évolue et assure la promotion de celle-ci tant auprès de ses collaborateurs, de ses clients que des acteurs institutionnels, culturels et touristiques.
- **HE08** HE. 8. développe l'approche analytique critique et réflexive d'un problème concret et identifie les solutions à mettre en place.
- **RE01** ARES. 1 S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution
- **RE01.3** ARES. 1.3 Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques
- **RE01.6** ARES. 1.6 Identifier ses besoins de développement et s'inscrire dans une démarche de formation permanente
- **RE02** ARES. 2 Communiquer : écouter, informer et conseiller les acteurs, tant en interne qu'en externe
- **RE02.1** ARES. 2.1 Répondre aux attentes et anticiper les besoins de la clientèle actuelle et potentielle
- **RE02.7** ARES. 2.7 Sensibiliser les différents acteurs aux enjeux relatifs au développement durable
- **RE02.8** ARES. 2.8 Utiliser les outils de création et de communication adaptés aux objectifs et interlocuteurs
- **RE02.9** ARES. 2.9 Communiquer avec les différentes parties prenantes en langues étrangères tant à l'oral qu'à l'écrit, le cas échéant, dans un contexte multiculturel
- **RE03** ARES. 3 Mobiliser les savoirs et savoir-faire propres à la gestion hôtelière
- **RE05.2** ARES. 5.2 Former, évaluer, motiver et animer les collaborateurs

Autres connaissances ou compétences prérequises

Leadership

- **Expérience de terrain** : avoir effectué au moins un stage significatif (B2) ou toute autre expérience professionnelle, permettant d'avoir observé et vécu des situations de management.
- **Bases en management opérationnel** : savoir ce qu'est un organigramme, comprendre la répartition des rôles (direction, encadrement intermédiaire, équipes opérationnelles).
- **Notions en ressources humaines** : connaissance élémentaire des enjeux liés au recrutement, à la formation et à la gestion des horaires/équipes.
- **Compétences en communication professionnelle** : savoir travailler en équipe, rendre compte d'une observation, donner et recevoir un feedback.
- **Culture générale de l'hospitalité** : comprendre les grands enjeux du secteur (expérience client, qualité de service, importance de la relation humaine).
- **Ouverture au développement personnel et relationnel** : curiosité pour les dynamiques humaines, volonté de réfléchir à sa propre posture et à ses compétences de savoir-être.

Descriptif des objectifs et des contenus de l'UE

Leadership

Objectifs

Ce cours vise à :

- Comprendre les enjeux du leadership dans l'hôtellerie-restauration.
- Situer les pratiques managériales à travers quelques éléments essentiels de psychologie du travail et de sociologie des organisations.
- **Analyser l'impact de la culture organisationnelle** sur l**a dynamique des équipes** et l'expérience client.
- Développer une **posture réflexive de manager** et donc une méta-cognition sur ses pratiques professionnelles.
- Développer un **esprit critique** vis-à-vis des **modes de gouvernance et des formes de management observées**.
- **Éveiller à une nouvelle conception du leadership, respectueuse des équipes (en accord avec le volet social de la RSE**.

Contenu

Ce cours de 26 heures propose une analyse des pratiques managériales dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, en articulant concepts théoriques et applications concrètes.

Il aborde d'abord la question de l'**engagement au travail**, en identifiant les causes du désengagement et le rôle du manager dans la création de sens. L'**évolution des modèles managériaux** est ensuite retracée, du taylorisme aux approches participatives, afin de situer les pratiques actuelles dans une perspective historique et organisationnelle.

Le cœur du cours est consacré aux **styles de leadership**, avec un accent sur la distinction entre **transactionnel** (management par la règle, la sanction et la récompense) et **transformationnel** (management par l'inspiration, la vision et la mobilisation des équipes). Le **leadership situationnel** complète cette analyse en soulignant la nécessité d'adapter son style aux contextes et aux équipes.

La question de la **motivation** est étudiée à travers les apports de Maslow, Herzberg et Ryan & Deci, en insistant sur les leviers non financiers et la reconnaissance dans un secteur marqué par la rotation et la pression opérationnelle. Deux dimensions spécifiques aux métiers de service sont approfondies :

l'**invisibilité du travail** (housekeeping, back office, mise en place), qui interroge la reconnaissance et la valorisation des tâches souvent essentielles mais peu visibles ;

la **double régulation émotionnelle**, qui souligne la nécessité pour les professionnels de gérer leurs émotions à la fois vis-à-vis du client et dans leurs interactions internes.

Enfin, l'étude de la **culture organisationnelle et émotionnelle** (Schein, McGregor) permet de comprendre l'impact des représentations implicites et du climat émotionnel sur la performance collective.

Activités et méthodes d'apprentissage et d'enseignement

Leadership

L’ensemble du module repose sur une pédagogie active : études de cas, diagnostics appliqués aux expériences professionnelles, et outils pratiques (autodiagnostics, canevas de briefing, grilles d’observation) permettant de développer une posture managériale adaptée aux réalités de l’hôtellerie-restauration. Ce dispositif sera complété par la lecture d’un ouvrage de référence, qui fera l’objet d’une évaluation orale afin de vérifier l’appropriation critique des concepts.

Acquis d'apprentissage sanctionnés, spécifiques et contribuant à l'UE

Leadership

À l’issue du cours, les étudiants seront capables de :

- **Analyser** les pratiques managériales observées dans leur environnement professionnel à l’aide des concepts de leadership et de motivation.
- **Distinguer et mobiliser** différents styles de leadership en fonction du contexte hôtelier ou de restauration.
- **Identifier** les facteurs d’engagement et de désengagement au travail, ainsi que les leviers de motivation
- **Reconnaître et valoriser** le travail invisible dans les métiers de service, en intégrant son impact sur la performance collective et la satisfaction client.
- **Comprendre et gérer** la double régulation émotionnelle pour maintenir un climat de travail constructif.
- **Développer une posture réflexive** de manager, capable d’articuler théorie et pratique, et de situer sa propre évolution professionnelle.

Description des supports de cours indispensables

Description	Accès à la source	URL
Toute l'UE : Syllabus	Ce support de cours est disponible sur le campus numérique	—
Toute l'UE : Liste d'ouvrages proposée dès le premier cours	—	—

Description des références et des supports complémentaires

Aucune référence complémentaire renseignée.

Mode d'évaluation et de pondération par activité au sein de l'UE

Cette unité d'enseignement est évaluée en épreuve intégrée.

Janvier			
Ensemble de l'UE			
Examen écrit	60 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Le temps indiqué pour l'examen est le temps effectif. Les étudiants à besoins spécifiques bénéficiant d'aménagements raisonnables auront 1/3 temps supplémentaire.			
Examen oral	40 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre ouvert

L’évaluation de cette unité d’enseignement se compose de deux épreuves distinctes.

L’épreuve orale organisée au mois de janvier représente 40 % de la note globale de l’UE. Cette épreuve n’est pas remédiable en seconde session : la note obtenue en janvier est dès lors conservée et reportée dans le calcul de la note finale de seconde session.

La seconde session porte exclusivement sur la partie de l’évaluation correspondant aux 60 % restants de la note globale de l’UE.

La présentation de l’épreuve orale de janvier constitue une composante obligatoire du dispositif d’évaluation. Sous réserve des dispositions prévues par le Règlement des études et des examens, l’étudiant qui ne présente pas cette épreuve ne peut se prévaloir de la seconde session pour la remplacer ou la représenter.

L’évaluation du cours repose donc sur deux composantes complémentaires :

Un écrit individuel : il portera sur une réflexion critique appuyée sur les concepts abordés en cours, afin d’évaluer **la capacité de l’étudiant à analyser des situations managériales** dans le secteur de l’hôtellerie-restauration.

Un oral individuel : Lors de cet examen oral, l’étudiant devra répondre à des questions précises portant **sur un ouvrage choisi parmi une sélection proposée en début d’année.** L’évaluation visera à apprécier sa compréhension de l’ouvrage, sa capacité à s’en approprier les concepts ainsi qu’à les analyser et à les mettre en perspective de manière critique avec les notions de leadership et de management abordées au cours.

Attention, l'oral de janvier à la hauteur de 40% n'est pas remédiable en seconde session (août)

Août			
Ensemble de l'UE			
Examen écrit	60 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Le temps indiqué pour l'examen est le temps effectif. Les étudiants à besoins spécifiques bénéficiant d'aménagements raisonnables auront 1/3 temps supplémentaire.			
Examen oral	40 %	Type de questions : Questionnaire mixte (combinaison de plusieurs types de questions différentes)	Examen à livre : Livre fermé
Pas d'oral **en** seconde **session : report de la note de janvier**			

L’évaluation de cette unité d’enseignement se compose de deux épreuves distinctes.

L’épreuve orale organisée au mois de janvier représente **40 % de la note globale de l’UE**. Cette épreuve n’est pas remédiable en seconde session : la note obtenue en janvier est dès lors conservée et reportée dans le calcul de la note finale de seconde session.

La seconde session porte exclusivement sur la partie de l’évaluation correspondant aux **60 % restants de la note globale de l’UE**.

La présentation de l’épreuve orale de janvier constitue une composante obligatoire du dispositif d’évaluation. Sous réserve des dispositions prévues par le Règlement des études et des examens, l’étudiant qui ne présente pas cette épreuve ne peut se prévaloir de la seconde session pour la remplacer ou la représenter.