

## Mastère Spécialisé® Management des Structures et Activités Innovantes en Santé (MSAIS)

Titre : « Directeur de structures d'action sociale et de santé »  
niveau I – enregistré au RNCP- JO du 16 juin 2013.

**Anticipez les évolutions du secteur, piloter l'innovation et la stratégie et gérer les ressources humaines pour garantir la performance et la qualité des Structures d'Action sociale et de Santé**

**Rentrée** : Campus de Marseille, novembre 2020



2020 – 2021

Campus la Joliette – Marseille

## Objectifs du Mastère Spécialisé Management des Structures et Activités Innovantes en Santé (MSAS)

Nouveaux enjeux dans la prise en charge des personnes dépendantes ou fragilisées, intensification des contraintes économiques, cadres réglementaires évolutifs, accélération des avancées technologiques et nouvelles attentes sociales... tels sont les enjeux du secteur de la prise en charge et de l'accompagnement à la personne auxquels les établissements, services et dispositifs de soin, médico-sociaux et de l'action sociale sont confrontés aujourd'hui et dans les années à venir.

Pour accompagner ces mutations, le MSAS offre aux managers de ces structures une formation généraliste de haut niveau pour : anticiper les évolutions du secteur, piloter l'innovation et déployer la stratégie, gérer les ressources et accompagner les équipes pour garantir la performance et la qualité au profit des usagers et des professionnels :

- Acquérir, actualiser ou approfondir la posture de dirigeant et de managers, et les compétences nécessaires au développement des structures en optimisant qualité et performance des établissements et services ;
- Appréhender les enjeux économiques et réglementaires de l'environnement des services du soin, médico-sociaux et de l'action sociale ;
- Concevoir et mettre en œuvre une gouvernance sociale et entrepreneuriale ;
- Innover au profit des usagers et déployer la stratégie en contexte changeant ; réinventer son *business model* ;
- Piloter les structures et leurs regroupements ;
- Positionner les activités au sein des parcours coordonnés sur son territoire ;
- Elaborer une politique tarifaire et déployer une démarche marketing et de commercialisation des services ;
- Maîtriser les démarches d'accréditation, de tarification et d'évaluation ;
- Manager des projets et des équipes pluri-professionnelles dans le respect de la bientraitance des usagers ;
- Gérer les situations de crise et de conflits ;
- Déployer des démarches de prévention des risques professionnels et en faveur du bien-être au travail ;
- Piloter la performance financière et économique des établissements ;
- Elaborer un projet professionnel au profit du développement de la structure et le décliner en recommandations de mise en œuvre et de financement.

## Equipe pédagogique

Dans le département Programmes Managers & Dirigeants de KEDGE Business School, chaque programme est pris en charge par une équipe dédiée à l'accompagnement de la formation :



**Corinne GRENIER**

Campus Marseille

Professeur HDR, Innovation, Gouvernance, Stratégie

**Directrice scientifique et pédagogique du MSAS**



**Agathe PETIT** |

*IRTS-PACA et Corse*

**Co-Responsable scientifique - IRTS**



**Muriel DEDIEU**

Muriel.dedieu@kedgebs.com

+33 (0) 491 827 880

Campus la Joliette - Espace Gaymard - Marseille

**Chargée de programmes (suivi administratif et pédagogique)**



**Emma CHENIER**

[emma.chenier@kedgebs.com](mailto:emma.chenier@kedgebs.com)

+33 (0) 491 827 911

Campus la Joliette - Espace Gaymard - Marseille

**Coordination recrutement, ingénierie de formation**

Ce document n'est pas contractuel.



# Cours 1 - Enjeux sectoriels et Acteurs publics de régulation

Volume horaire :

30 heures

5 jours en présentiel

## Objectifs

Le cours offre une présentation des différents secteurs d'intervention des établissements, services et dispositifs pour l'accompagnement, la prise en charge et le soin des personnes fragiles et dépendantes : enjeux économiques, concurrentiels et réglementaires ; missions et rôles des autorités publiques de régulation et des acteurs collectifs professionnels (fédérations...).

Les objectifs du cours sont :

- Savoir appréhender et analyser les enjeux des secteurs d'intervention des opérateurs sanitaires, médico-sociaux et de l'action sociale ;
- Savoir appréhender le rôle et les missions des principaux acteurs publics et professionnels du secteur.

## Contenu

- Missions et rôles des autorités publiques de régulation (ARS, Conseils départementaux, Ville, Région, Etat) ;
- Enjeux économiques, concurrentiels et réglementaires dans les secteurs du soin, médico-social et de l'action sociale ;
- Enjeux économiques, concurrentiels et réglementaires des secteurs sanitaire, médico-social et social.

## Evaluation

Evaluation individuelle (sur site)



## Objectifs

Le cours présente les différentes formes de régulation économique (économie de la santé) et institutionnelle (politiques publiques et outils de régulation) qui régissent les secteurs des établissements, services et dispositifs sanitaires, médico-sociaux et de l'action sociale. En particulier la notion de politique publique sera présentée (référentiel de l'action publique, analyse de la mise en agenda, de l'élaboration et de la vie d'une politique publique).

Les objectifs du cours sont :

- Analyser les processus d'élaboration, d'implantation et d'évaluation de la politique publique et appréhender le rôle des opérateurs dans ces processus ;
- Appréhender les modèles de régulation en santé et les principales réglementations française et européenne
- Analyser les principaux outils publics de régulation et les obligations réglementaires des opérateurs liées à leur autorisation d'intervention

## Contenu

- **Economie de la santé**
  - Principaux modèles de régulation en santé
  - Les principaux cadres réglementaires français (loi ASV, loi modernisation du système de santé...)
- **Politiques européennes**
  - La directive européenne Service
  - Les politiques européennes en faveur des opérateurs
- **Les outils publics de régulation et de planification**  
(CPOM, Appels à projets, schémas départementaux et régionaux, contrats de filière...)
- **Analyse de la Politique Publique**  
(mise en agenda de problématiques publiques, cycle d'élaboration de la politique publique et son évaluation, démocratie en santé)

## Evaluation

Etude de cas (dossier collectif à réaliser hors site)



## Objectifs

Le cours présente différentes approches pour conduire un projet d'innovation et portera une attention particulière sur certaines de ces étapes (émergence, design et expérimentation, pérennisation et diffusion, évaluation ...). Les nouveaux Business Modèles, permettant la capture de la valeur, ainsi que les modes (parfois alternatifs) de financement seront présentés.

Les objectifs du cours sont :

- Analyser les enjeux de l'innovation pour les établissements, structures et dispositifs sanitaires, médico-sociaux et de l'action sociale ;
- Appréhender les différentes modalités d'innovation (innovation sociale, open innovation, innovation agile...);
- Organiser et piloter des espaces favorables à l'innovation (communautés, réseaux de partenaires, équipe entrepreneuriale...);
- Elaborer le *business model* de l'innovation et identifier les modes de financement de l'innovation.

## Contenu

- Les enjeux de l'innovation au regard du projet institutionnel des opérateurs
  - Projet institutionnel des opérateurs
- Le management de l'innovation
  - Les différentes modalités d'innovation
  - Déploiement d'un projet innovant (émergence, pérennisation, diffusion, capture de valeurs)
  - Organisation et Espaces favorables à l'innovation
- Nouveaux Business Models et financement de l'innovation
  - *Business models* des projets d'innovation
  - Modes de financement des projets d'innovation

## Evaluation

Résolution d'un cas à partir d'une situation réelle (travail collectif hors site)



# Cours 4 Démarche prospective et stratégie de développement des organisations de santé

Volume horaire :  
36 heures dont 5  
jours en présentiel

## Objectifs

Le cours vise à présenter et savoir déployer une démarche globale d'analyse et de formulation de la stratégie au regard d'une démarche prospective et d'analyse concurrentielle de l'environnement des opérateurs sanitaires, médico-sociaux et de l'action sociale.

Les objectifs du cours sont :

- Comprendre la démarche stratégique au regard des enjeux prospectifs et concurrentiels de l'environnement des opérateurs ;
- Savoir mener une démarche prospective pour comprendre les évolutions de l'environnement ;
- Mettre en œuvre une démarche d'analyse stratégique et de déploiement de la stratégie ;  
Maîtriser les principaux leviers du management stratégique ;

## Contenu

- **Notion de Prospective et démarche prospective des organisations**
  - Notion de démarche prospective
  - Méthodologie de la prospective
- **Analyse stratégique et management stratégique des organisations**
  - Analyse des opportunités stratégiques (services et produits potentiels) en regard de compétences et ressources (Intention Stratégique)
  - Etude comparée du Positionnement Stratégique
  - Filtrage et qualification de la stratégie idéale.
  - Sensibilisation à la communication managériale.

## Evaluation

Résolution d'un cas à partir d'une situation réelle (travail collectif hors site)



# Cours 5 Cadre réglementaire et Management des Ressources Humaines des organisations de santé

Volume horaire :  
36 heures dont 5  
jours en présentiel

## Objectifs

Le cours abordera les problématiques de la gestion des ressources humaines des organisations dans ses dimensions managériale et réglementaire, notamment en contexte de diversité professionnelle et culturelle. Les pratiques éthiques des professionnels et équipes sont également discutées.

## Contenu

- **Gestion des ressources humaines**
  - Gestion des compétences, GPEC,
  - Politique et financement de la formation des salariés
  - Gestion de l'évolution professionnelle et de la trajectoire professionnelle (entretien annuel, évaluation, seconde partie de carrière...)
  - Intelligence collective et gestion des équipes
- **Cadre réglementaire de la GRH**
  - Droit du travail et gestion du contrat de travail
  - Gestion du temps de travail
  - Gestion des Instances Représentatives du Personnel
- **Pratiques managériales et MRH**
  - Management de la diversité professionnelle et culturelle
  - Pratiques éthiques des professionnels

## Evaluation

Evaluation individuelle ou collective sur site



## Objectifs

Le cours abordera les différents démarches, outils et techniques de la gestion financière des organisations, en particulier dans un contexte de regroupement (ou de réorganisation) des structures. Les exigences liées à l'EPRD seront présentées.

## Contenu

- L'analyse financière des organisations
  - Principes de l'analyse comptable et financière
  - Les grands équilibres financiers des organisations et points de vigilance
- Gestion financière des opérations de regroupement
  - Principes de construction du plan de financement
  - Analyse du plan de financement
- Politique de tarification et gestion du chiffre d'affaires
  - Etablissement de la tarification
  - Négociation CPOM et EPRD

## Evaluation

Evaluation individuelle sur site



# Cours 7 Qualité de vie au Travail et Risques professionnels

Volume horaire :  
30 heures dont 2  
jours en présentiel

## Objectifs

Le cours offre une compréhension des risques professionnels (accident du travail, pénibilité, maladie professionnelle...) que les salariés des établissements, services et dispositifs sanitaires, médico-sociaux et de l'action sociale. L'attention sera portée à la mise en œuvre d'une politique en faveur du bien-être au travail.

Les objectifs du cours sont :

- Comprendre les obligations réglementaires et les pratiques managériales en faveur de la prévention des risques et pour la promotion d'une qualité de vie au travail ;
- Appréhender les politiques publiques et la réglementation

Le cours 7 est réalisé en collaboration avec la CARSAT Sud-Est.

## Contenu

- Repérer dans l'entreprise les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la Santé et Sécurité au Travail
- Participer à l'observation de la santé dans les organisations
- Evaluer les risques d'accidents et d'atteinte à la santé
- Se référer au cadre réglementaire et normatif qui s'applique aux organisations
- Intégrer la S&ST dans la gestion des activités
- Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes

## Evaluation

Evaluation individuelle sur site



## Cours 8 - Pilotage des activités et des projets des organisations de santé

Volume horaire :

30 heures

5 jours en présentiel

### Objectifs

Le cours propose différentes démarches qui soutiennent le déploiement des activités des établissements, services et dispositifs sanitaires, médico-sociaux et de l'action sociale : la gestion de projet, l'analyse marketing et la démarche commerciale.

Les objectifs du cours sont :

- Savoir piloter les démarches projets des organisations
- Savoir piloter une démarche d'évaluation et de qualité
- Savoir élaborer une analyse marketing et une démarche commerciale (B2B, B2C)

### Contenu

- **La gestion de projet :**
  - Notion et spécificités des projets
  - Les outils de pilotage d'un projet
- **Analyse Marketing et démarche commerciale :**
  - La démarche marketing au regard des enjeux stratégiques et d'innovation des organisations
  - Les spécificités des démarches marketing et de commercialisation (B2C et B2B) dans le secteur des organisations
  - Les outils de la démarche marketing et de commercialisation des organisations
- **Qualité et Evaluation :**
  - Notion de qualité
  - Principes généraux des démarches Qualité et Evaluation

### Evaluation

Evaluation collective sur site



# Cours 9 Posture et leadership des managers des organisations

Volume horaire :

36 heures

6 jours en présentiel

## Objectifs

Le cours offre une compréhension et des recommandations pour agir sur : a) l'efficacité personnelle au quotidien (i.e. accroître sa performance et celle de son équipe ; la méthode du « process communication », i.e. apprendre à manager) ; accompagnement au positionnement managérial) ; b) le leadership et les styles de management) ; c) le droit pénal et civil du dirigeant.

Les objectifs du cours sont :

- Savoir appréhender les différentes formes de leadership dans les organisations ;
- Savoir acquérir une posture de dirigeant et manager dans les organisations ;
- Savoir identifier les responsabilités pénales et civiles des dirigeants des organisations ;

## Contenu

- **La posture du dirigeant**
  - Accompagner au positionnement managérial en amenant les managers à développer leur efficacité au quotidien (accroître sa performance, développer son assertivité), leur efficacité relationnelle (apprendre à se connaître, intégrer les différences, individualiser son management) et l'efficacité professionnelle dans l'entreprise (manager la complexité, intelligence collective).
  - Approche méthodologique variée (jeu de rôle, test HBDI...)
- **Leadership et style de management**
  - Comprendre le leadership dans les organisations comme levier de mobilisation des acteurs et de capacité à agir dans des environnements complexes face au changement ;
  - Du leadership du directeur au leadership partagé des managers et des équipes
- **Droit pénal et civil du dirigeant**
  - Connaître les principes juridiques et jurisprudentiels de la responsabilité civile et pénale des dirigeants ; savoir analyser ce cadre juridique et jurisprudentiel et son évolution au regard de la pratique concrète de la fonction de dirigeant

## Evaluation

Evaluation individuelle ou collective sur site



## Objectifs

Le cours présente la méthodologie du projet professionnel (ou thèse professionnelle) à travers les éléments suivants : enjeux et attendus du projet professionnel, construction de la problématique, élaboration du cadre théorique, analyse du terrain et développement des recommandations entrepreneuriales et managériales.

Les objectifs du cours sont :

- Formuler une problématique professionnelle en lien avec les enjeux des organisations
- Elaborer un cadre théorique permettant d'instruire la problématique professionnelle
- Collecter et analyser des données empiriques
- Elaborer des recommandations entrepreneuriales et managériales

## Contenu

- **Formuler une problématique**
  - Identifier les enjeux politiques, économiques ou organisationnels qui justifient la problématique du projet
  - Formuler de manière claire et pertinente la problématique du projet professionnel
- **Elaborer un cadre théorique**
  - Identifier les modèles et concepts théoriques pertinents pour instruire la problématique professionnelle
  - Analyser l'état des connaissances relatives à la problématique professionnelle
  - formuler des questions de recherche
- **Collecter et analyser des données**
  - Présenter le terrain de la recherche professionnelle
  - Elaborer le plan méthodologique de collecte et d'analyse des données
- **Elaborer des recommandations professionnelles**
  - Identifier les principales recommandations entrepreneuriales et managériales
  - Elaborer le plan de mise en œuvre des recommandations
  - Elaborer le plan de financement de la mise en œuvre des recommandations.
- **Soutenir la thèse professionnelle**
  - Présenter de manière claire et pertinente le travail
  - Savoir justifier et convaincre

Volume horaire :

48 heures

8 jours en présentiel



## Option 1 – Qualité et Evaluation

### Objectifs

Le cours présentera les principes de la Qualité et les approches méthodologiques de l'évaluation (interne, externe) dans les différents secteurs de la PEC et du soin, ainsi que les principes et déploiement de la politique QHSE.

Les objectifs du cours sont :

- Savoir appréhender les principes des démarches d'évaluation et qualité dans les différents secteurs sanitaire et médico-social au regard des enjeux managériaux et sectoriels des organisations
- Savoir déployer les démarches d'évaluation et qualité

### Contenu

- Démarches d'évaluation et de qualité dans les organisations sanitaires
  - Présentation et construction des référentiels
  - Pilotage des démarches
- Démarches d'évaluation et de qualité dans les organisations médico-sociales
  - Présentation et construction des référentiels
  - Pilotage des démarches
- Démarche QHSE
  - Identification des risques
  - Mise en œuvre d'un plan de gestion des risques dans la structure dans laquelle ils interviennent
  - Gérer entre Prévention et Protection

### Evaluation

Etude d'un cas de déploiement d'une démarche d'évaluation ou de qualité (collectif)



## Option 2 – Management des R H

### Objectifs

Le cours présentera différentes approches, démarches et outils pour permettre aux organisations de répondre aux enjeux de la gestion des hommes, des équipes et des compétences, dans ses dimensions managériale et juridique.

Les objectifs du cours sont :

- Savoir analyser les pratiques professionnelles en faveur de la bienveillance des usagers
- Savoir manager les équipes et les hommes
- Savoir mettre en œuvre les obligations réglementaires relatives à la gestion des RH

### Contenu

- **Posture, styles de management et flexibilité managériale**
  - Postures managériales
  - Styles de management
- **Management des équipes**
  - Différentes formes d'équipes
  - Leviers pour piloter les équipes
  - Gestion des conflits au sein des équipes et au sein des organisations
- **Cadre réglementation de gestion des RH**
  - Droits sociaux de travail (IRP...)
  - Conventions collectives

### Evaluation

Etude d'un cas de MRH (collectif)



## Option 3 – Parcours, Coordination et Territoire

Volume horaire :

48 heures

8 jours en présentiel

### Objectifs

Le cours présentera les approches organisationnelles, méthodologiques et les outils pour soutenir une meilleure coordination des opérateurs sur les territoires, au regard de l'approche générique « parcours de santé » ou « parcours de vie ». Les principaux thèmes du cours sont : le management des dispositifs de coordination, dispositifs d'intégration et de coordination en gérontologies et dans le handicap, les dispositifs de coordination territoriaux, fonction et compétence du coordonnateur et du médecin coordonnateur, la coordination des services au sein des organisations gestionnaires, les outils d'évaluation de la coordination.

Les objectifs du cours sont :

- Savoir déployer des dispositifs et projets reposant sur la coordination de professionnels et organisations
- Savoir développer des projets transverses au sein des organisations
- Savoir identifier les compétences des coordinateurs

### Contenu

- **Pilotage, outils et management de la coordination:**
  - Notions et enjeux de la coordination et des parcours de santé
  - Modes de gouvernance et de pilotage des dispositifs de coordination
- **Intégration de dispositifs en gérontologie et de coordination territoriaux**
  - Mise en œuvre d'une politique et de dispositif de coordination prise sur les territoires
  - Présentation et mise en perspective d'une variété d'outils d'action publique (PTS ...) ou de dispositifs (CTA, réseaux, MAIA, ...)
- **Mutualisation et coordination intra-organisationnelle**
  - Enjeux et modalités de coordination et de coopération entre services et dispositifs au sein des structures gestionnaires
- **Fonction et compétences des coordinateurs**
  - Rôle et compétence du médecin coordonnateur en EPHAD
  - Rôle et compétences des coordinateurs de dispositifs d'intervention selon les différents modes et niveaux de coordination
  - Rôle du coordinateur en lien avec les partenaires des dispositifs
- **Les outils de coordination**
  - Les différents outils pour coordonner activités et acteurs
  - Evaluation de la coordination

### Evaluation

Etude d'un cas de déploiement d'un dispositif de coordination (collectif)

**Campus Luminy**  
Domaine de Luminy • BP921  
13288 Marseille cedex 9  
+33 (0) 491 827 800

**Campus Joliette**  
7 bd de Dunkerque  
13002 Marseille  
+33 (0) 491 827 711



Seul 1% des Business Schools au monde détient cette triple accréditation.

KEDGE BS en fait partie.

[kedge.com](http://kedge.com)

**KEDGE**  
BUSINESS SCHOOL

Mastère Spécialisé Management des Structures et Activités Innovantes en Santé