Master Droit, économie et gestion mention management sectoriel parcours Leadership, complexité et management humaniste des établissements et services pour personnes âgées

Présentation

Publics / conditions d'accès

Le **Master 1** s'adresse principalement :

- aux titulaires d'un diplôme bac + 3 (licence universitaire ou diplôme de même niveau homologué ou reconnu équivalent) dans un domaine de formation compatible avec la spécialité du Master.

- aux personnes justifiant d'un niveau de formation bac + 3 dans un domaine de formation compatible avec le Master,bénéficiant des procédures de validation des études supérieures (VES).

Pour entrer en **Master 2** Les conditions d'admission sont les suivantes :

- Etre titulaire d'un diplôme d'État de niveau 6 (Bac+3), du secteur sanitaire, social ou médico-social et occuper un poste de cadre dans un établissement ou service depuis au moins 1 an
- ou avoir validé 60 ECTS dans un Master ou un diplôme équivalent (niveau Bac+4) lié au secteur de la santé et/ou des personnes âgées ;
- ou avoir validé 60 ECTS dans un Master ou un diplôme équivalent (niveau Bac+4) en management (sous réserve de suivre EGS152 panorama du système de santé et des établissements sanitaires et médico-sociaux).

Objectifs

Diriger un service ou un établissement public ou privé, participer à la direction d'un groupe sanitaire ou médico-social, dédié à la prise en soins et l'accompagnement de nos ainés :

- Adopter un management humaniste (processus, outils et politique) au sein de services et d'établissements qui placent les personnes âgées et les professionnels au premier plan de leur stratégie.
- Définir les valeurs de l'organisation de manière collaborative, les décliner dans la stratégie et les piloter afin d'en garantir la mise en œuvre concrète et agile auprès des personnes âgées.
- Améliorer la performance et développer le capital immatériel du service ou de l'établissement dans un contexte chronique de rationalisation budgétaire et plus globalement, dans un environnement complexe.
- Développer le leadership des professionnels grâce à une culture et des outils adaptés, être capable de prendre des décisions éclairées et éthiques dans un service ou un établissement qui évolue dans un environnement complexe.

Modalités de validation

Valider les 120 ECTS du cursus et ainsi obtenir le diplôme de Master.

Compétences

- Connaître les fondements de notre système de santé et plus particulièrement des services et établissements sanitaires et médico-sociaux, afin de les mobiliser en

Mis à jour le 16-07-2026

Arrêté du 30 mai 2025. Accréditation jusque fin 2029-2030. le 30-05-2025

Fin d'accréditation au 31-08-2030

Code : MR12404A

120 crédits

Master

Responsabilité nationale : EPN12 - Santé solidarité / Johan GIRARD

Niveau CEC d'entrée requis : Niveau 6 (ex Niveau II)

Niveau CEC de sortie : Niveau 7 (ex Niveau I)

Mention officielle : Arrêté du 30 mai 2025. Accréditation jusque fin 2029-2030.

Mode d'accès à la certification :

- Validation des Acquis de l'Expérience
- Formation continue
- Contrat de professionnalisation
- Apprentissage

NSF : Services aux personnes (33) , Santé (331) , Organisation et gestion des services médicaux (331p)

Métiers (ROME) : Directeur / Directrice de centre hospitalier (K1403) , Directeur / Directrice de centre hospitalier spécialisé (K1403) , Directeur / Directrice de centre rééducation et réadaptation fonctionnelle (K1403) , Directeur / Directrice de clinique (K1403) , Responsable d'unité de services à la personne (K1403) , Responsable d'une unité de vie (K1403) , Responsable d'un service d'information et de coordination gérontologique (K1403) , Responsable d'établissement de santé (K1403) , Responsable de service d'aide à domicile (K1403) , Directeur / Directrice

situation de travail (lois, acteurs du système de santé, financement, etc.)

- Mobiliser les bases du droit du travail, du droit de l'action sociale et des familles, du droit de la santé et les règles de la responsabilité médicale en situation de travail.
- Appréhender la complexité des organisations sanitaires et médico-sociales afin de décloisonner l'organisation et d'articuler les décisions sur les plans stratégique, organisationnel et opérationnel.
- Réaliser le diagnostic organisationnel et le diagnostic stratégique d'une organisation sanitaire ou médico-sociale qui accueille un public âgé.
- Définir une stratégie qui mette les Hommes au premier plan (personnes âgées, professionnels salariés et libéraux) afin d'inscrire le service ou l'établissement dans des logiques de solidarité nationale, de démocratie en santé, de bientraitance et de sens au travail.
- Construire un projet d'établissement conforme à la mission, à la vision, aux valeurs, à l'éthique, à la déontologie, articulant les projets de services, le CPOM et l'EPRD.
- Identifier la place de l'éthique dans le management des organisations sanitaires et médico-sociales, définir et piloter une démarche continue de questionnement éthique.
- Développer un leadership juste et sage dans un environnement en tension.
- Transformer un service ou un établissement en une organisation apprenante, capable d'innovations organisationnelles, permettant bien-être au travail et employabilité des professionnels, mais également capable d'innovations sociales favorisant le pouvoir d'agir des personnes âgées et la polyvalence domicile-établissement.
- Adopter des modes de management, des méthodes de travail et des outils agiles permettant d'évoluer dans l'environnement complexe des services et établissements pour personnes âgées.
- Définir et piloter une politique de e-santé à la fois tournée vers l'amélioration de la qualité des soins et le management des activités ainsi que la maitrise des coûts.
- Participer à la définition des cahiers des charges en matière de de e-santé : expliquer les objectifs d'un système d'information hospitalier (SIH) et médico-social, lister les principales fonctions pouvant faire l'objet d'une informatisation, et les principaux problèmes liés à la mise en œuvre d'un système d'information.
- Définir et piloter une politique de ressources humaines (GPEC, politique des rémunération, mobilité, formation, etc.).
- Comprendre et interpréter les documents comptables et d'analyse financière des établissements sanitaires et médico-sociaux, publics et privés.
- Élaborer un budget annuel, un bilan annuel au sein d'un établissement sanitaire ou médico-social, public ou privé et comprendre les grands équilibres financiers.
- Valoriser le capital immatériel, en piloter le progrès avec des indicateurs extracomptables qualitatifs, quantitatifs et financiers qui sont aussi des outils de dialogue de gestion.
- Définir une problématique, identifier des hypothèses et les tester à l'aide d'un recueil et d'une analyse de données robustes afin de produire des résultats fiables au sein des organisations sanitaires et médico-sociales.

d'établissement médicosocial (K1403) , Directeur / Directrice de maison de retraite (K1403) , Responsable de résidence pour personnes âgées (K1403)

Code répertoire : RNCP42363

Code CertifInfo : 91629

Contact national :

EPN12 - Gestion santé

2 rue Conté
75003 Paris
01 58 80 87 12, 01 58 80 83 63
Selma Niel et Estelle Chauvet
master.gesms@lecnam.net

Enseignements

120 ECTS

M1 60 ECTS

Gestion des ressources humaines et stratégiques en établissements sanitaires et médico-sociaux	EGS150 8 ECTS
Comptabilité et analyse financière des établissements de santé	EGS151 8 ECTS
Panorama du système de santé et des établissements sanitaires et médico-sociaux	EGS152 8 ECTS
Problématiques juridiques dans les établissements de santé	EGS153 8 ECTS
Management des organisations de santé	EGS154 8 ECTS
Introduction à la e-santé et aux systèmes d'information dans les établissements de santé	EGS155 4 ECTS
Comptabilité analytique des établissements de santé	EGS156 4 ECTS
Projet de fin d'études	UASA0S 12 ECTS

M2 60 ECTS

Valeurs, stratégie et leadership dans un service ou un établissement accueillant des personnes âgées	SAN201 10 ECTS
Complexité et prise de décisions dans un service ou un établissement accueillant des personnes âgées	SAN202 10 ECTS
Management humaniste des services et établissements pour personnes âgées	SAN203 10 ECTS
Méthodologie de construction du mémoire	SAN204 4 ECTS
Agilité et innovations managériales dans les services et établissements accueillant des personnes âgées	SAN205 10 ECTS
Anglais professionnel	ANG330 6 ECTS
Mémoire fin d'études	UASA0N 10 ECTS

Blocs de compétences

Code, N° et intitulé du bloc	Liste de compétences
MR124B14 RNCP42363BC01 Contribuer à un projet stratégique en contexte de de transformation de l'offre des services sanitaires et médico-sociaux destinés à nos aînés (Contribuer à un projet stratégique RH en contexte de transformation sectorielle)	Analyser la dynamique d'un secteur d'activité (parties prenantes, enjeux géopolitiques, économiques, réglementaires, technologiques, environnementaux et sociaux) en mobilisant des démarches de veille, d'intelligence économique et de prospective afin d'identifier les opportunités et les risques et d'anticiper leurs impacts sur le fonctionnement et le développement de l'organisation. Coconstruire un projet stratégique de transformation, dans une perspective pluridisciplinaire, mobilisant des solutions innovantes et alternatives avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes publiques et privées en développant des démarches d'analyse participatives et pluridisciplinaire afin d'orienter l'organisation vers une performance durable et responsable Structurer la déclinaison opérationnelle de ces projets stratégiques de transformation en actions, budgets et ressources et dispositifs technologiques adaptés afin d'assurer une mise en œuvre efficace et mesurable. **Compétences Cnam associées** - Concevoir et piloter un projet d'établissement pour personnes âgées fondé sur une réflexion éthique, des valeurs partagées et le respect de la déontologie, tout en assurant sa cohérence avec les projets de services, le CPOM et l'EPRD. - Mobiliser des modes de management, des méthodes de travail et des outils agiles afin de conduire des projets de service et des projets transversaux adaptés à l'environnement complexe et évolutif des services et établissements pour personnes âgées.

Code, N° et intitulé du bloc	Liste de compétences
MR124B24 RNCP42363BC02 Conseiller les parties prenantes en contexte de transformation du secteur de l'accompagnement sanitaire et médico-social de nos aînés (Conseiller les parties prenantes en contexte de transformation sectorielle)	Mobiliser les travaux de recherche les plus avancés, dans une perspective pluridisciplinaire, en développant un esprit d'analyse critique afin d'enrichir sa culture organisationnelle et sectorielle et de s'inscrire dans une vision systémique. Diagnostiquer des situations organisationnelles et inter-organisationnelles intégrant les dimensions géopolitiques, économiques, sociales et environnementales en mobilisant des outils technologiques ,des démarches d'analyse ou d'audit afin d'identifier une problématique stratégique, financière, sociale et politique propre au secteur d'activité et les enjeux associés. Formuler des recommandations argumentées et opérationnelles à destination des décideurs du domaine d'activité, qu'ils soient privés ou publics, en s'appuyant sur des analyses documentées et des outils de visualisation innovants afin de convaincre les parties prenantes concernées de la nécessité de leurs mises en œuvre et de contribuer à l'évolution du secteur d'activité et de son organisation au travers de la participation au sein des réseaux professionnels et institutionnels. **Compétences Cnam associées** -Mobiliser les bases du droit du travail, du droit de l'action sociale et des familles, du droit de la santé et des règles relatives à la responsabilité médicale afin de sécuriser son action professionnelle et d'adapter ses décisions aux situations rencontrées en établissement. -Comprendre les fondements du système de santé, ainsi que l'organisation des services et établissements sanitaires et médico-sociaux, afin de les mobiliser de manière pertinente dans le pilotage, la gestion et l'accompagnement des situations professionnelles.

Code, N° et intitulé du bloc	Liste de compétences
MR124B34 RNCP42363BC03 Conduire des projets en contexte de transformation des organisations du secteur sanitaire et médico-social dédiées à nos ainés (Conduire des projets en contexte de transformation sectorielle)	Concevoir des projets et des plans d’amélioration ou de transformation, en analysant leurs enjeux au regard de la feuille de route stratégique de l’organisation et de ses objectifs de performance opérationnelle, financière et organisationnelle, afin de structurer et d’orienter la mise en œuvre des actions de transformation. Déployer, en lien avec les parties prenantes concernées, des projets visant à favoriser la résilience et la pérennité organisationnelle en mobilisant des outils technologiques et des méthodes de gestion de projet, de pilotage de la performance et d’évaluation des impacts afin de garantir leur succès,et leur acceptabilité sociale et diffusion compte tenu de la dynamique du secteur d’activité. Construire les argumentaires adaptés pour communiquer avec les parties prenantes internes et externes sur la mise en œuvre des projets en veillant à la qualité des méthodes d’accompagnement du changement et d’ajustement des actions engagées afin de garantir l’atteinte des objectifs visés. Concevoir et piloter une politique de e-santé et de système d’information adaptée aux besoins d’un établissement sanitaire ou médico-social, afin de soutenir la qualité des prises en charge, le pilotage des activités, la maîtrise des coûts et la sécurisation des pratiques organisationnelles. **Compétences Cnam associées** Concevoir et piloter une politique de e-santé et de système d’information adaptée aux besoins d’un établissement sanitaire ou médico-social, afin de soutenir la qualité des prises en charge, le pilotage des activités, la maîtrise des coûts et la sécurisation des pratiques organisationnelles.

Code, N° et intitulé du bloc	Liste de compétences
MR124B44 RNCP42363BC04 Gérer l'activité et les processus dans les organisations sanitaires et médico-sociales dédiées à nos aînés (Gérer l'activité et les processus dans un secteur donné)	Analyser l’activité et les processus à l'échelle de l'organisation et du secteur d'activité en mobilisant des méthodes de diagnostic structurées (cartographie des processus, analyse des flux, analyse de la chaîne de valeur) afin d’identifier les dysfonctionnements, les risques, les contraintes et les leviers d’amélioration de l’activité. Concevoir des politiques, des pratiques, des outils opérationnels de nature organisationnelle et inter-organisationnelle, digitale ou écologique en mobilisant des méthodes innovantes et les technologies les plus pertinentes afin d’adapter les activités et processus aux évolutions de son environnement. Mesurer et suivre les résultats de l’activité et des processus en définissant, collectant et en exploitant des indicateurs adaptés (indicateurs financiers et extra-financiers, tableaux de bord) afin d’évaluer l’atteinte des objectifs opérationnels, de soutenir la prise de décision managériale et de favoriser, le cas échéant, les démarches de labellisation. **Compétences Cnam associées** Conduire la transformation d’un service ou d’un établissement pour personnes âgées en organisation apprenante, en plaçant les personnes accompagnées et les professionnels au centre de la stratégie, afin de favoriser l’innovation organisationnelle, le bien-être au travail, l’employabilité et le pouvoir d’agir de chacun
MR124B54 RNCP42363BC05 Piloter la performance globale et la création de valeur dans les organisations sanitaires et médico-sociales dédiées à nos aînés (Piloter la performance globale et la création de valeur dans un secteur donné)	Mettre en œuvre des politiques et des dispositifs de pilotage en mobilisant des données financières, opérationnelles et extra-financières et en définissant des indicateurs et tableaux de bord intégrant la performance économique, sociale, environnementale et numérique afin de suivre et d’évaluer la création de valeur globale en phase avec les normes et valeurs du secteur d'activité et d’aligner la performance avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Auditer et contrôler les résultats et risques en collectant et analysant des données notamment financières, opérationnelles et organisationnelles via des méthodes quantitatives et qualitatives en vue de produire des diagnostics fiables et pertinents permettant d’évaluer la soutenabilité globale des activités de l’organisation et du secteur d'activité. Mesurer les impacts humains, organisationnels, financiers, juridiques et environnementaux des projets stratégiques et opérationnels en les reliant entre eux afin de favoriser le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. **Compétences Cnam associées** -Piloter la gestion budgétaire, comptable et financière d’un établissement sanitaire ou médico-social, public ou privé, en élaborant les documents budgétaires et financiers nécessaires, en maîtrisant la procédure budgétaire et en analysant les grands équilibres financiers pour éclairer la décision de direction. -Analyser et exploiter les données issues de la comptabilité analytique hospitalière et médico-sociale afin de comprendre les coûts, d’identifier les leviers d’optimisation et d’appuyer le pilotage stratégique et financier de l’établissement.

Code, N° et intitulé du bloc	Liste de compétences
MR124B64 RNCP42363BC06 Sécuriser les activités de l’organisation face aux risques dans les organisations sanitaires et médico-sociales dédiées à nos ainés (Sécuriser les activités de l’organisation face aux risques dans un secteur donné)	Exploiter des données et utiliser des outils numériques et d’aide à la décision intégrant les apports de l’intelligence artificielle de manière critique et éthique afin de soutenir le pilotage de l’organisation et de favoriser la maîtrise des impacts sociaux et environnementaux à l'échelle de l'organisation ou du secteur d'activité. Appliquer les cadres juridiques, réglementaires et conventionnels aux organisations mobilisant les textes de référence et les normes professionnelles propres au secteur d'activité tout en en tenant compte des enjeux éthiques, de responsabilité sociale, de diversité, d’inclusion et de handicap afin de sécuriser les pratiques de gestion, de management et de gouvernance et de prévenir les risques juridiques, sociaux et réputationnels. Évaluer les risques stratégiques, opérationnels, financiers, sociaux, environnementaux, numériques et cyber via des diagnostics adaptés pour éclairer, voire arbitrer la prise de décision dans des contextes complexes et incertains. **Compétences Cnam associées** Analyser l’environnement complexe et évolutif des services et établissements pour personnes âgées afin de contextualiser les situations, d’éclairer la prise de décision éthique et de mobiliser des méthodes organisationnelles adaptées.
MR124B74 RNCP42363BC07 Manager les équipes et les organisations dans les organisations sanitaires et médico-sociales dédiées à nos ainés (Manager les équipes et les organisations dans un secteur donné)	Manager des équipes, des collectifs et des réseaux d’acteurs transversaux en mobilisant des pratiques de leadership, de communication et de coopération et respectant les enjeux de santé, de sécurité au travail et de handicap afin de favoriser l’engagement et la performance collective. Organiser le travail de manière éthique et inclusive, la coordination et la prise de décision dans des contextes multiples tout en prenant en compte les diversités sectorielles et nationales et les technologies les plus adaptées afin de développer une culture managériale et organisationnelle commune et adaptée. Réguler les relations professionnelles, partenariales et institutionnelles en intégrant les exigences de dialogue, de négociation et de prévention des conflits dans le but de maintenir ou d'instaurer un climat de confiance et de conformité pour faciliter la conduite de projets complexes et pluridisciplinaires ou participer à l'évolution du secteur d'activité. **Compétences Cnam associées** - Développer et mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines spécifique aux établissements sanitaires et médico-sociaux, afin de piloter les équipes, accompagner les évolutions du secteur et sécuriser les principaux processus RH. - Analyser les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et humaines des établissements sanitaires et médico-sociaux, notamment ceux accueillant des personnes âgées, afin de contribuer au diagnostic stratégique, de comprendre les jeux d’acteurs et d’intégrer les enjeux éthiques dans le pilotage managérial.

Code, N° et intitulé du bloc	Liste de compétences
MR124B84 RNCP42363BC08 Développer une expertise professionnelle au niveau individuel et collectif au sein des organisations sanitaires et médico-sociales dédiées à nos ainés (Développer une expertise professionnelle au niveau individuel et collectif)	Adopter une posture réflexive et critique sur ses pratiques professionnelles et managériales en mobilisant des outils d'analyse et de retour d'expérience afin d'améliorer la qualité de ses décisions et interventions et de développer ses capacités de leadership. Élaborer un projet personnel et professionnel de développement des compétences (les siennes ou celles de ses équipes) et le faire vivre en intégrant les évolutions des métiers et des organisations afin de sécuriser l'employabilité à long terme. Produire une expertise professionnelle mobilisant des supports écrits et oraux (dans différentes langues) adaptés aux parties prenantes en utilisant les technologies les plus adaptées de façon raisonnée afin d'éclairer et sécuriser des choix stratégiques et opérationnels. **Compétences Cnam associées** -Produire et mobiliser des données fiables au sein des organisations sanitaires et médico-sociales afin de construire une problématique de mémoire pertinente, fondée sur une analyse rigoureuse des enjeux professionnels et organisationnels. - Formaliser et présenter les résultats d'un mémoire professionnel, en démontrant sa capacité à structurer une analyse scientifique, à argumenter ses conclusions et à les défendre lors d'une soutenance orale. - Mobiliser la littérature professionnelle anglophone comme ressource d'apprentissage et de veille afin d'approfondir les enseignements suivis, d'élargir ses références professionnelles et d'adapter son développement de compétences à ses besoins individuels.