

## APPEL D'OFFRES

Etude du management de proximité dans la branche de  
l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère  
commercial

Cahier des charges

Dans le cadre des articles L 2241-6 et R 2241-9 du Code du Travail, les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives de la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à statut commercial ont convenu de créer un Observatoire prospectif des emplois et des métiers du secteur privé de la santé à statut commercial.

Conformément aux préconisations de l'Accord de Branche relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie du 8 décembre 2015, l'Observatoire « apporte, par ses travaux d'analyses et ses préconisations, son concours à l'identification des changements qui affectent, ou sont susceptibles d'affecter, de manière quantitative ou qualitative, les emplois, notamment en termes de contenu et d'exigence de compétences ».

Le Comité de pilotage de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche contribue à l'atteinte des objectifs assignés à la formation professionnelle, nécessitant l'engagement de tous les partenaires : employeurs, salariés, formateurs, institutions représentatives du personnel, organisations syndicales, autres instances paritaires de la Branche (CMP, CPNE, Actalians), dans le respect des rôles attribués à chacun, fixés par les textes légaux et réglementaires en vigueur, dont l'Accord de Branche du 8 décembre 2015 relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie.

C'est dans le cadre de ces missions que le COPIL de l'Observatoire souhaite confier à un prestataire la réalisation d'une étude portant sur le management de proximité dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à statut commercial.

## **Contexte:**

La branche professionnelle des établissements privés sanitaires et sociaux à statut commercial regroupe deux secteurs professionnels : le sanitaire, qui concerne les établissements privés de diagnostic et de soins, avec ou sans hébergement et le médico-social qui concerne les établissements pour personnes âgées.

Les emplois de la branche sont répartis, en référence à la convention collective du 18 avril 2002, en trois filières :

- administrative
- services généraux, technique et hygiène
- soignants et concourant aux soins

En référence à son annexe du 10/12/2002, qui concerne exclusivement les EHPAD, les emplois sont répartis comme suit :

- filière concourant à l'hébergement et à la vie sociale
- filière administrative et services techniques
- filière personnels soignants

## **Objectifs:**

L'étude devra porter sur les secteurs sanitaire et médico-social de la branche de l'hospitalisation privée à statut commercial et devra étudier plus spécifiquement:

- ce que l'on entend par management de proximité (différentes terminologies utilisées...), le rôle et les responsabilités du management de proximité et son incidence sur l'organisation du travail au sein des services et sur la gestion des ressources humaines (évaluations, accompagnement...). L'étude devra présenter l'évolution du métier de cadre de proximité dans les établissements de soins et EHPAD.

L'étude devra tenir compte de la spécificité des établissements à caractère commercial sur la représentation des fonctions managériales.

- les conditions et parcours d'accès au management de proximité.
- les différentes formes de management, y compris transversales.
- la formation des managers de proximité, y compris diplômantes ou certifiantes : l'étude devra identifier précisément les différentes formations existantes et les formations les plus plébiscitées par les salariés et par les directions d'établissements.
- la manière dont le management de proximité est reconnu au sein des établissements et de la grille de classification de la convention collective de la branche.
- la manière dont est formé le management intermédiaire (certification ? formation interne ? sur quelle base ? etc.).
- les modalités mises en œuvre pour les accompagner à la conduite des entretiens, notamment l'entretien professionnel
- la manière dont le management de proximité s'organise au sein des différents métiers (référents ...)
- l'étude devra permettre de comprendre les points d'intérêts des managers de proximité et éventuellement les difficultés rencontrées.

- la manière dont les managers de proximité forment les membres de leurs équipes, identifient les besoins en formation, développent les compétences des collaborateurs : l'étude devra approfondir l'appropriation par le management de proximité des outils RH (gestion des plannings, entretiens, SIRH...).
- les caractéristiques des managers de proximité (effectifs, par type d'établissements, par type d'activités, par tranche d'effectifs encadrés, pyramide des âges, évolutions éventuelles des activités et des compétences requises, besoins en formation professionnelle...).
- parcours d'évolution : l'étude devra aborder les parcours des managers de proximité et leur évolution vers d'autres postes (dans le secteur ou en reconversion....).

L'étude devra, par ailleurs, identifier les incidences éventuelles du contexte régional sur le recours au management de proximité et sur son niveau de développement (recours au management de proximité selon le nombre d'établissements dans la région et selon la taille de l'établissement, selon le niveau d'urbanisation du territoire...) et mettre en lumière les problématiques que rencontrent les régions le cas échéant.

L'étude devra identifier toutes les raisons des pénuries de managers de proximité et apporter des préconisations.

Une vision prospective des besoins en management est attendue à l'horizon des 10 prochaines années

L'étude devra s'appuyer sur un panel large de personnes interrogées.

Des préconisations devront être apportées ainsi que des messages clés à destination de la presse et des politiques.

#### **Livrables :**

Seront attendus pour novembre 2018 un rapport final, une synthèse ainsi que tout autre document que le prestataire jugera pertinent.

#### **Sélection des prestataires:**

Les principaux critères d'appréciation seront :

- Adéquation de la réponse par rapport à la demande
- Expérience de la structure dans l'étude de la thématique de l'emploi
- Garantie apportée par le prestataire en matière de ressources mobilisées (qualité des experts)
- Coût de la prestation
- Soins de la présentation, lisible par les différentes cibles

#### **Documents à fournir :**

Afin de pouvoir examiner les propositions dans les meilleures conditions, nous vous demandons de nous transmettre :

- La description de votre structure
- Un plan de travail détaillé incluant un calendrier et prévoyant des restitutions périodiques
- Une présentation de la méthodologie employée
- Les CV des consultants pressentis
- Une présentation détaillée du budget (nombre de jours consultants + frais - reprographie, déplacements etc.)
- Vos références

**Transmission des propositions :**

Les propositions sont à transmettre par courrier pour le 30 mars 2018 (cachet de la poste faisant foi):  
deux exemplaires papiers + transmission dossier complet par voie électronique.

Adresse postale :

Actalians  
Madame Estival  
Observatoire de l'hospitalisation privée  
4 rue du colonel Driant  
75001 PARIS

Adresse mail : [cecile.estival-ext@actalians.fr](mailto:cecile.estival-ext@actalians.fr)

Personne ressource :

Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez joindre Cécile Estival au 01 53 00 87 54

Le choix du consultant se fera par une commission de choix paritaire.

Les auditions des candidats présélectionnés se dérouleront le 10 avril 2018.

Le consultant choisi sera avisé par mail.