

LE RISQUE DANS LES FONCTIONS  
RESSOURCES HUMAINES & MANAGÉRIALES

MBA

**EUROPEAN MBA**

**Le risque dans les fonctions Ressources Humaines  
et Managériales**



- UN TITRE PROFESSIONNALISANT  
MBA “Le risque dans les fonctions Ressources Humaines  
et Managériales” de l’École Supérieure d’Assurances
- UN TITRE CERTIFIÉ  
Formation validée par le titre **Manager des Risques  
et des Assurances de l’Entreprise**  
Titre de Niveau 7, enregistré au Répertoire National des Certifications  
Professionnelles (Code NSF 313n – Arrêté du 12 août 2013 – J.O du 27 août 2013)
- UN TITRE EUROPÉEN  
**European MBA “The Risk in Human Resources  
Management” accrédité par E.A.B.H.E.S**

# L'École Supérieure d'Assurances

L'ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ASSURANCES, fondée en 1980, est un établissement d'Enseignement Privé Technique et Supérieur.

L'ESA est une association Loi de 1901, administrée par un Conseil d'Administration. Les orientations pédagogiques sont fixées par le Conseil de Perfectionnement et scientifique de l'ESA. La diversité et la solidité de ses enseignements ont permis à l'École d'être aujourd'hui reconnue comme une institution d'excellence dans les métiers de l'assurance, de la maîtrise des risques et des relations humaines.



ÉDITO

**L**e risque dans les fonctions Ressources Humaines est un enjeu managérial majeur.

L'objectif poursuivi par l'ESA depuis son origine est de transmettre les savoirs orientés vers l'action et la prise de responsabilité. La fonction RH est, de toutes les fonctions de l'entreprise, celle qui a connu les plus profondes mutations au cours des dernières années sous l'effet de l'internationalisation et de la digitalisation. La dimension « risque » est parallèlement apparue comme un facteur clé d'une politique de ressources humaines.

Le Titre de l'ESA « Manager des Risques et des Assurances de l'Entreprise » (Titre de Niveau 7, inscrit au RNCP) accorde parmi les risques une place importante au risque RH.

Il nous semble aujourd'hui essentiel d'approfondir ce risque, tant le quotidien met en exergue qu'un ensemble de difficultés : fusions, acquisitions, digitalisation, réglementation, taux de rotation, mobilité, harcèlement, sexisme, qualité de vie au travail, pèse sur les ressources humaines.

Aller plus loin, en partenariat avec le Mouvement Génération RH, c'est permettre à des femmes et des hommes de développer des compétences managériales et obtenir les outils méthodologiques au-delà de la conformité réglementaire pour maîtriser le risque Ressources Humaines.

L'injonction de la transformation numérique oblige les entreprises à repenser les processus d'innovation et de développement de leurs nouveaux produits et services. C'est toute l'organisation du travail qui s'en trouve transformée. Il s'agit à la fois d'aller plus vite et de résoudre des problèmes toujours plus complexes.

À l'issue de votre MBA, vous serez à même d'être un acteur contributif essentiel à la pérennité de votre entreprise.

**PATRICE MICHEL LANGLUMÉ,**  
PRÉSIDENT DE L'ESA



« Le MBA « Le risque dans les fonctions RH et managériales » ESA-HumanEase est né d'une conviction totale : les fonctions managériales et « RH » jouent un rôle pour contribuer à la performance des organisations et à la qualité de vie professionnelle des salariés.

Ce MBA, aux enseignements riches et opérationnels, aux intervenants sélectionnés pour leur excellence professionnelle et pour leur compétence pédagogique,

mettent nos étudiants dans des conditions optimales pour un développement personnel et professionnel de qualité. »

**ANTOINE PETAT,**  
RESPONSABLE RH INTERNATIONAL BNP PERSONAL FINANCE,  
COORDINATEUR PÉDAGOGIQUE DU MBA RRH DE L'ESA

« Les caractéristiques essentielles du Mouvement Génération RH, s'articulent autour de la diversité sous toutes ses formes, de l'esprit d'ouverture avec une vision moderne des RH, une ambition animée par la passion des RH et un état d'esprit ouvert sur les autres. Les DRH entrepreneurs constituent le noyau dur du mouvement et fonctionnent en réseau interactif interne et externe. »



**DELPHINE LANCEL,**  
PRÉSIDENTE FONDATRICE DU MOUVEMENT GÉNÉRATION RH

# Une école tournée vers l'International

## European Master of Business Administration «THE RISK IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT»

L'École Supérieure d'Assurances est accréditée par The European Accreditation Board of Higher Education Schools (accrédité par E.A.B.H.E.S).

European Master of Business Administration «THE RISK IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT» est un titre européen délivré conjointement par l'École Supérieure d'Assurances et l'E.A.B.H.E.S.



Pour être diplômé du European MBA «THE RISK IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT», il faut avoir obtenu :

- Le MBA «LE RISQUE DANS LES FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES ET MANAGÉRIALES» de l'ESA,
- Un minimum de 800 points au TOEIC, qui constitue une certification en langue anglaise reconnue dans le monde entier.

L'École Supérieure d'Assurances prépare au Test of English for International Communication. Elle est accréditée comme centre d'examen pour faire passer ce test.



## PUBLIC VISÉ

- Responsable des Ressources Humaines
- Responsable de l'administration du personnel
- Responsable des relations sociales
- Responsable gestion des carrières
- Responsable du personnel
- Gestionnaire individuel de carrières
- Responsable du recrutement
- Responsable du développement RH
- Chargé(e) de la gestion prévisionnelle de l'emploi
- Chargé(e) des rétributions
- Chargé(e) d'études de rémunération

## DÉBOUCHÉS

- Directeur de la supervision de la performance et du risque RH
- Directeur des Ressources Humaines
- Directeur des relations sociales
- Directeur des systèmes d'information de la gestion des ressources humaines
- Directeur de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
- Responsable d'une politique ressources humaines
- Consultant en relations sociales
- Consultant en Ressources Humaines

# Pourquoi un MBA “LE RISQUE DANS LES FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES ET MANAGÉRIALES” ?

Les ressources humaines sont souvent présentées comme le premier actif de l'entreprise, contribuant à la création de valeur et à son développement. Le quotidien met en exergue qu'un ensemble de fonctions, réorganisations, fusions, exigence accrue de rendement, renforcement des réglementations et des expertises, mutations profondes avec la digitalisation des métiers, évolution sociétale face au harcèlement, au sexisme et à la qualité de vie au travail, ont contribué à faire peser des risques sur les ressources humaines. Le risque RH est souvent mal géré alors même que le maîtriser constitue un facteur majeur de la pérennité de l'entreprise.

Selon une enquête menée en 2014 et 2015 par la Commission Risque RH de l'AMRAE auprès d'entreprises nationales et internationales, opérant dans différents secteurs et représentant au total plusieurs milliers de salariés, le risque peut être classé en trois familles :

→ **Le risque interne pour 52 %** dont :

- 17 % homme clé, taux de rotation, motivation ;
- 14 % recrutement, formation, mobilité, gestion de compétences ;
- 12 % risques psychosociaux : suicides, harcèlement, santé, troubles musculo-squelettiques (TMS).

→ **Le risque périphérique pour 34 %** dont :

- 14 % conditions de travail ;
- 13 % réglementation, contractuel, environnement professionnel, responsabilité sociale des entreprises (RSE).

→ **Le risque externe pour 14 %** dont :

- 6 % environnement social ;
- 5 % image, réputation.

L'enquête de l'AMRAE montre que les deux tiers des risques RH sont liés à l'interne de l'entreprise :

- Les risques internes ;
- Les conditions de travail et de sécurité ;
- Les risques d'image, de réputation.

Dès lors, on perçoit combien le risque RH est ainsi une fonction managériale clé. En effet, positionnées au cœur de l'organisation, garanties de la qualité du climat social, de l'adéquation de compétences aux besoins de l'entreprise, du respect des obligations réglementaires, de la maîtrise des savoirs, les ressources humaines doivent mettre en œuvre une gestion préventive des risques individuels susceptibles, s'ils se concrétisent, de mettre en péril l'organisation quels que soient sa taille, son ancienneté ou son secteur d'activité.

## MODALITÉS DE SÉLECTION

### CONDITIONS D'ADMISSION

#### NIVEAU REQUIS

- Master universitaire 1 ou 2 (toutes filières)
- Diplôme Écoles de commerce 4<sup>e</sup>/5<sup>e</sup> année
- Diplôme Écoles d'ingénieurs
- Ou 1 an d'expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines ou de la gestion des risques.

### MODALITÉS

- Étude du dossier
- Entretien avec la personne chargée des admissions

Le cursus MBA “Le risque dans les fonctions Ressources Humaines et Managériales” suppose de réunir un minimum de 6 participants.

## Qu'est-ce qu'un risque RH ?

Tout événement qui menace la stratégie et les objectifs de l'entreprise du fait de l'inadéquation de politiques, de pratiques de ressources humaines.

On peut distinguer, dans le risque RH, quatre rubriques :

- ① **LES RISQUES STRATÉGIQUES** : Restructuration - Hommes clés.
- ② **LES RISQUES FINANCIERS** : Dépendance - Inflation des salaires sur le marché - Engagement de retraite.
- ③ **LES RISQUES OPÉRATIONNELS** : Turn-over - Accidents du travail - Transmission des connaissances.
- ④ **LES RISQUES JURIDIQUES OU RÉGLEMENTAIRES** : Confidentialité - Contrats - Environnement réglementaire.

Et plus particulièrement pour les :

### → RISQUES STRATÉGIQUES

- **Gestion démographique des personnes**  
Adéquation des ressources - Emploi des ressources - Diversité.
- **Opération de croissance extrême, risques mal évalués**  
Passif social - Clause de garantie de passif inadaptée - Incompatibilité culturelle.
- **Dialogue social et gestion des restructurations**  
Reclassement - Licenciement (coût et impact d'image).
- **Gestion des hommes/femmes clés**  
Recrutement (politique salariale) - Plan de succession (top managers).

### → RISQUES OPÉRATIONNELS

- Turn-over
- Gestion administrative
- Système d'information RH
- Accidents du travail, pénibilité, stress
- Fraude - Notes de frais
- Indicateurs liés au bonus

### → RISQUES FINANCIERS

- Passif social (Engagement de retraite)
- Cumul des droits épargnés (CET, DIF, CPF)
- Frais de justice (contentieux en cours)

### → RISQUES JURIDIQUES ET DE CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

- Discrimination
- Délit de marchandage
- Hygiène, sécurité
- Risques psychosociaux

### → LA CRITICITÉ DES RISQUES RH

- Estimer le risque intrinsèque pour chaque risque
- Évaluer le niveau de maîtrise
- En déduire le risque résidant

**EN CONCLUSION**, le risque RH existe. Il est difficile à détecter et difficile à valoriser financièrement.

L'objectif du MBA “LE RISQUE DANS LES FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES ET MANAGÉRIALES” est de permettre aux participants de devenir des experts dans la maîtrise du risque RH.



## Organisation des études

Le MBA "LE RISQUE DANS LES FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES ET MANAGÉRIALES" est un programme de type « blended » (présentiel et distanciel) composé de 10 modules de formation constituant 180 heures en distanciel (supports écrits, conférences en ligne) et d'ateliers/cas pratiques de 70 heures en présentiel ainsi que d'une journée d'ouverture du MBA, consacrée à l'introduction au risque et à la performance.

### STAGE

Les participants qui ne sont pas salariés doivent effectuer un stage de 4 mois en entreprise pendant le cursus.

La soutenance de la thèse professionnelle intervient à l'automne, en fin de cursus.

**LE CURSUS DURE 9 MOIS POUR UN TOTAL DE 250 HEURES.**



# PROGRAMME du MBA "Le risque dans les fonctions Ressources Humaines et Managériales"

Introduction au Risque RH et à la performance		7 heures
 <b>MODULE 1</b>	<b>Introduction au risque et à la performance: obligations réglementaires bâloises et Solvency 2 applicables à la RH</b>	<b>23 heures</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Les obligations réglementaires: opportunité pour un management et une fonction RH plus performante et éthique.</li> <li>2 Les outils et méthodes du risque et de la performance RH et managériale: établir des fiches de poste, définir des objectifs, élaborer une cartographie des processus et risques, procédure et mode opératoire, les notions d'incident historique, potentiel, les différents niveaux de contrôle, les indicateurs de performance, de risque, de coûts et d'efficacité.</li> <li>3 Les conditions de mise en œuvre du dispositif de maîtrise des risques et de pilotage des Ressources Humaines.</li> </ol>		
 <b>ATELIER 1</b>	<b>Apprécier les risques liés à une activité d'encadrement RH et managérial</b>	<b>7 heures</b>
<i>Les participants sont invités à établir les fiches de poste d'une équipe (parmi les fonctions en charge de l'atteinte de résultats liés au cœur métier d'une entreprise donnée) et identifier les risques associés au management de cette équipe.</i>		
 <b>MODULE 2</b>	<b>Le management des Ressources Humaines et des Emplois (MRHE)</b>	<b>13 heures</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Objectifs et enjeux des responsabilités RH: rôle du DRH, strategic partner? Quelles sont les responsabilités RH du manager?</li> <li>2 Les grandes activités RH: de l'administration du personnel à la gestion des talents en passant par la paie, le recrutement, la formation, la gestion collective et le droit du travail. Connaître et se former aux réalités RH pour en maîtriser les risques.</li> <li>3 Le manager, un relais RH intermédiaire; le responsable RH, un expert animateur de la communauté des managers.</li> </ol>		
 <b>ATELIER 2</b>	<b>Établir une procédure sur l'un des principaux processus de la GRHE</b>	<b>7 heures</b>
<i>Parmi les principales responsabilités/processus RH étudiés lors des modules 1 et 2, les participants choisissent l'un d'entre eux et élaborent une procédure et un mode opératoire permettant d'organiser la gouvernance et assurer la définition des livrables attendus et la maîtrise des risques associés.</i>		
<b>MODULE 3</b>	<b>Les interactions essentielles entre la fonction RH et le management</b>	<b>18 heures</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Le rôle du responsable RH: diffuser les principes et compétences RH clés en matière d'animation d'équipe, de recrutement, de gestion de carrière et de formation pour un « empowerment » des managers et un accroissement de l'efficacité globale du management des RH et des emplois.</li> <li>2 Le rôle du manager, entre animation, motivation et coaching, l'accompagnement RH du manager. Entre responsabilités business, RH et logistiques. Leadership et management.</li> <li>3 La sociologie des relations managers/RH: un partenariat expertise RH et réalités opérationnelles.</li> </ol>		
 <b>ATELIER 3</b>	<b>Gouvernance, comitologie et partage des responsabilités entre les RH et les managers</b>	<b>7 heures</b>
<b>Cas pratique réel.</b> Une situation d'entreprise <sup>1</sup> est exposée aux participants qui doivent ensuite répondre aux questions suivantes: Comment organiser le service RH? Quelle comitologie avec les managers? Merci de rédiger la fiche de poste type des principaux managers dans l'organisation décrite.		

1. Vous êtes dans une entreprise de 5 000 personnes de logistique et livraison de produits frais mais aussi de colis de brun, de blanc et de produits d'édition. La répartition des effectifs est comme suit:  
- Fonctions support (RH 50 personnes; logistique/achat et secrétariat général 130 personnes; communication interne et externe 20 personnes; finance, comptabilité et contrôle de gestion 30 personnes; gestion des réclamations 30 personnes; secrétariat et assistantat 40 personnes). La fonction RH compte 10 personnes à la coordination de l'administratif et de la paie qui sont externalisés, 7 personnes à la gestion des rémunérations et des processus attendants et 30 personnes en charge de la gestion des recrutements et des carrières.  
- Fonctions de production (3 000 personnes en vente et après-vente, 600 personnes en recherche et technologie et 400 personnes en gestion des systèmes d'information).

**MODULE 4** Les typologies de risques RH : causes/effets/conséquences - processus/risques **9 heures**

- 1 Définition de la notion de risque et analyse des distinctions entre cause, événement et effet.
- 2 Processus et risques RH. Processus RH et risques non RH. Processus non RH et risques RH.
- 3 Présentation des grandes typologies de risque RH « généraux » : erreur dans la paie, discrimination, inégalité de traitement, harcèlement, risques psychosociaux, mouvements sociaux, risques juridiques...

**ATELIER 4** Le rôle RH en matière de conduite du changement suite à une réglementation nouvelle **7 heures**

Animation de plusieurs groupes de travail : quels impacts et quel rôle de la RH en matière de conduite de changement, sensibilisation et formation des collaborateurs suite à la Directive concernant les marchés financiers, entrée en vigueur le 2 juillet 2014 (MIFID II) ?

**MODULE 5** Maîtrise des risques liés au processus RH et contribution à la performance globale de l'entreprise **28 heures**

- 1 La performance RH c'est de ne pas avoir de postes vacants et d'avoir des collaborateurs motivés... et performants. Délais de recrutement, délais de rétention, attractivité, image marque employeur, et coûts en cas de défaillance des processus.
- 2 Conserver et manager ses équipes, enjeu de la fidélisation, de motivation et d'engagement des collaborateurs.
- 3 Gérer les carrières, et manager au quotidien : le rôle du feedback au fil de l'eau et les outils d'évaluation.
- 4 Prévenir et gérer la conflictualité : des conflits individuels à la maîtrise des enjeux collectifs et des relations sociales.

**ATELIER 5** Analyser le risque de e-réputation **7 heures**

Les participants sont invités à choisir deux entreprises et à en analyser leur image marque employeur et plus spécifiquement leur e-réputation. Objectif : établir les recommandations mettant en évidence les rôles tactiques et stratégiques de la fonction RH.

Animation de plusieurs groupes de travail : les mesures de maîtrise des risques en matière de santé et de sécurité des collaborateurs dans une entreprise de services et dans une entreprise de travaux publics ? Convergences et divergences.

**MODULE 6** Les risques de santé/sécurité des collaborateurs **13 heures**

- 1 Les obligations de l'employeur en matière de protection des salariés. Obligations légales, exemples et jurisprudence.
- 2 Les risques psychosociaux : stress au travail, burn-out et bore-out. Le rôle du manager et ses interactions avec la RH.
- 3 Le traitement des situations de harcèlement et de sexisme.
- 4 Le Chief Happiness Officer, entre mythe, mode et nécessité - entre halocratie, management participatif ou top down.

**ATELIER 6** Limiter les risques en matière de santé et de sécurité au travail **7 heures**

**MODULE 7** Les indicateurs de risques et de performance de la fonction RH **17 heures**

- 1 Pourquoi suivre des indicateurs RH ? Le sens au travail, exigence éthique et condition de la performance.
- 2 Les indicateurs à déployer : indicateurs de suivi d'activité RH, de performance, de risque et de coûts.

**ATELIER 7** Élaborer une cartographie des indicateurs RH **7 heures**

Les participants doivent élaborer les grands indicateurs de performance, de risque et d'efficience de la fonction RH dans une entreprise dédiée aux fusions acquisitions.

**MODULE 8** Les principales responsabilités RH pour la maîtrise des risques de banque et d'assurance **19 heures**

Les processus RH sont sollicités pour maîtriser les risques majeurs « métiers » de la banque et de l'assurance :

- 1 La continuité d'activité (et par exemple les back up dans des équipes clefs ou encore des astreintes).
- 2 La fraude et la période de congé obligatoire, la rémunération, les enjeux de la suitability et de la protection des intérêts client.
- 3 Les enjeux de conformité : lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent.

**ATELIER 8** Mettre en place un plan de contrôle RH des risques métier **7 heures**

Par groupes, les participants doivent construire un plan de contrôle des processus RH pour maîtriser les risques suivants : fraude, suitability/protection d'Intérêt des clients, « Know Your Employee » et continuité d'activité.

**MODULE 9** BCBS239, Loi Eckert, Solvency 2, RGPD : le rôle central et encore inexploité du Data Management RH **25 heures**

- 1 Les principales réglementations et interactions entre les obligations réglementaires Data Management et les principes fondamentaux du droit du travail.
- 2 Les concepts clefs : dictionnaire des données, cardinalités, data quality & compliance, cartographie des flux & MIM.
- 3 Risques RH bancaires/assurance : KYE (Know Your Employee)/ KYD (Know Your Data), quell'background check ?

**ATELIER 9** Élaborer un dictionnaire des données RH **7 heures**

Les participants sont invités à choisir un processus RH clef, en déterminer les principales données utilisées et élaborer un dictionnaire des données comprenant les différents éléments de gouvernance des données : définition, usage, risque de criticité, risque de sensibilité, durées de stockage, modalités de contrôle de la conformité et de la qualité.

**MODULE 10** La gestion de la finance RH : de la masse salariale aux frais de personnel **15 heures**

- 1 Savoir identifier et piloter les coûts de masse salariale : du brut au super-brut en incluant les frais de personnels et avantages.
- 2 La mise en place d'une politique de rémunération : les outils (politique, procédure, modes opératoires, grille de rémunération et SIRH) et les principes (l'égalité de traitement, l'argumentation des rémunérations, la motivation & la performance).
- 3 Les engagements sociaux : présentation des principaux dispositifs - élément clef de l'offre RH des entreprises.

**ATELIER 10** Maîtriser la masse salariale **7 heures**

Pour une entreprise donnée, déterminer une grille de rémunération à l'embauche et mettre en place une grille de rémunération par poste sur la base du rapport contribution/rétribution ainsi qu'un modèle d'argumentation des décisions de rémunération et promotion.

## L'ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE

L'ESA dispose d'une équipe de formateurs assez diversifiée dans les secteurs de l'Assurance, de la Banque, des Risques et des RH, afin de permettre à nos étudiants d'avoir une vision générale des différents métiers.

Nos formateurs sont tous choisis sur la base de leur expérience professionnelle, leurs diplômes mais également de leurs qualités pédagogiques et de leur implication.

### • ANTOINE PETAT

Responsable RH International  
BNP Personal Finance  
Coordonnateur pédagogique  
du MBA RRR de l'ESA

### • LÉONIE CAPLOT

Directrice des Ressources  
Humaines chez Fujitsu France  
depuis 2017

### • LOUISE LEIBOVICI

Fondatrice et directrice  
générale d'HumanEase, Louise  
Leibovici pratique depuis  
5 ans la gestion des ressources  
humaines (management des  
personnes et des métiers) dans  
des environnements diversifiés.

### • JENIFER MACMILLAN

Pilote opérationnelle des  
processus RH et responsable  
des risques et opportunités RH  
chez Naval Group.

### • JOSÉ ALBERTO RODRIGUEZ RUIZ

DPO Monde de Cornerstone  
(gestion de talent en mode  
SaaS avec plus de 40 millions  
d'utilisateurs).

### • ALBAN TOURON

Head of HR chez Finalcad  
(start-up appartenant aux  
Next40).

Une procédure de recrutement des formateurs est en place au sein de l'école :

- Analyse des CV et du parcours professionnel;
- Entretien avec le Directeur pédagogique;
- Après qualification, suivi des compétences par le biais d'enquêtes régulières auprès des étudiants.

Enfin, chaque année, nous réunissons l'ensemble de nos formateurs pour des séminaires sur des thèmes innovants afin de nous assurer de l'évolution de leurs compétences.

## Évaluation des connaissances

### ➤ LE CONTRÔLE CONTINU

Chaque module fait l'objet d'un contrôle continu.

Une moyenne générale aux contrôles continus, inférieure à 10/20 est éliminatoire.

### ➤ CAS D'INGÉNIERIE DU RISQUE DANS LES FONCTIONS RH ET MANAGÉRIALES

D'une durée de quatre heures, ce cas fait appel à l'ensemble des connaissances du référentiel du MBA.

Une note inférieure à 10/20 à cette épreuve est éliminatoire.

Les participants n'ayant pas obtenu les notes nécessaires à la délivrance du titre ont la possibilité de repasser une fois les épreuves où ils ont échoué.

### ➤ SOUTENANCE D'UNE THÈSE PROFESSIONNELLE

Il s'agit d'un travail portant sur un projet professionnel qui doit permettre de développer dans un contexte réel, les risques dans les fonctions RH et managériales, vus pendant le cursus du MBA.

Le thème du projet est choisi d'un commun accord entre le participant et le Directeur pédagogique de l'ESA.

La partie écrite de la thèse est de 50 pages Word (hors annexes).

La soutenance est faite devant un jury composé d'un membre du Conseil de Perfectionnement et Scientifique de l'ESA et d'un membre du corps enseignant du cursus.

Une moyenne inférieure à 10/20, tant pour la partie écrite que pour la soutenance est éliminatoire.

## Contrôles et délivrance du titre MBA "Le risque dans les fonctions Ressources Humaines et managériales"

MODULES	CRÉDITS	TOTAL
Modules 1, 5, 9	6	18
Modules 3, 7, 8	5	15
Modules 2, 4, 6, 10	4	16
		<b>49</b>
Cas d'ingénierie du risque dans les fonctions RH et managériales	6	<b>6</b>
Thèse professionnelle		<b>5</b>
- Partie écrite	2	
- Soutenance	3	
<b>SOIT AU TOTAL</b>		<b>60 crédits ECTS/ EABHES</b>

## European MBA "The risk in Human Resources Management"

L'ESA a été accréditée par The European Accreditation Board of Higher Education Schools à exercer le contrôle continu permettant aux participants d'acquérir les crédits E.A.B.H.E.S requis pour obtenir the European MBA "The risk in Human Resources Management".

Pour être diplômé du European MBA "The risk in Human Resources Management" et ainsi obtenir les 60 crédits ECTS/EABHES, il faut avoir obtenu :

- Le MBA "Le risque dans les fonctions Ressources Humaines et Managériales";
- Un minimum de 800 points au TOEIC (Test of English for International Communication).

Les participants n'ayant pas obtenu les crédits nécessaires à la délivrance du European MBA "The risk in Human Resources Management" ont la possibilité de repasser une fois les épreuves pour lesquelles ils n'ont pas obtenu les crédits.

# VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

## DEMANDE DE VALIDATION TOTALE

Afin de répondre à l'ouverture que permet la V.A.E., on a retenu les six activités principales couvertes par les métiers auxquels prépare le MBA "Le risque dans les fonctions RH et managériales". Chacune de ces activités reprend un module de compétences correspondant à l'ensemble du savoir-faire et des connaissances mobilisées pour réaliser l'activité.

Les candidats intéressés par la V.A.E. doivent formuler une demande auprès du Responsable des Admissions. Ils doivent avoir au minimum une année d'expérience professionnelle dans le secteur.

## PROCÉDURE DE MISE EN ŒUVRE

**ÉTAPE 1** Accueil, information, orientation, conseil et dépôt du dossier de recevabilité (Formulaire Cerfa n° 12818\*02) de demande de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) auprès du Responsable des Admissions. Le dossier est examiné dans les deux semaines suivant sa réception par le Directeur pédagogique de l'ESA qui prononce la validité de la demande de VAE, ou non.

**ÉTAPE 2** Élaboration du dossier d'expérience avec accompagnement par le Directeur pédagogique de l'ESA.

Cette assistance fait l'objet de plusieurs entretiens, de façon à aider le candidat à organiser, structurer et rédiger les éléments qui permettront au Jury d'examiner son dossier.

**ÉTAPE 3** Dépôt du dossier de validation.

**ÉTAPE 4** Soutenance du dossier devant le Jury et délibération du Jury.

### ATTRIBUTION DU TITRE

Le candidat a les six compétences validées par le Jury, il obtient la délivrance du Titre MBA "Le risque dans les fonctions Ressources Humaines et Managériales".

## NATURE DES ÉLÉMENTS À FOURNIR

### DEMANDE DE RECEVABILITÉ

Le formulaire Cerfa n° 12818\*02 et la notice explicative de demande de recevabilité à la validation des acquis de l'expérience n° 51260#02 sont téléchargeables sur Internet.

Le formulaire comprend :

- **Rubrique 1:** Nature de la demande.
- **Rubrique 2:** Certification professionnelle que vous souhaitez obtenir.
- **Rubrique 3:** État civil/Situation du candidat.
- **Rubrique 4:** Niveau de formation/Certification(s) obtenue(s) à la date de votre demande.
- **Rubrique 5:** Informations concernant votre expérience en rapport direct avec la certification visée :
  - Descriptif des emplois occupés
    - Fonction exercée,
    - Nom et adresse de l'entreprise,
    - Date de début et de fin de chaque période d'activité.
  - Descriptif des activités réalisées
    - Tâches,
    - Relations hiérarchiques, niveau de responsabilité,
    - Connaissances mobilisées dans ces activités,
    - Résultats obtenus: Acquis personnels (activités, associations...).

### PIÈCES À JOINDRE AU DOSSIER

- Une lettre de motivation précisant le projet professionnel du candidat;
- Certificats de travail ou attestation des employeurs (justificatifs des cinq dernières années d'activité professionnelle);
- Photocopie des diplômes d'attestations de stage ou de formation obtenus;
- Photocopie d'une pièce d'identité.

## DESCRIPTIF DE LA MISE EN RELATION DU RÉFÉRENTIEL DES ACTIVITÉS PRINCIPALES ET DES COMPÉTENCES ATTESTÉES

ACTIVITÉS	MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE	MODULE DE COMPÉTENCE (INDICATIONS DE MAÎTRISE DE COMPÉTENCES)
<b>1 Mettre en place une stratégie RH</b> Le recrutement ▪ La politique de rémunération ▪ La gestion des talents ▪ La formation ▪ La gestion collective.	Dialogue et débat avec le jury pour juger si les axes principaux d'une stratégie RH sont cernés.	Pour chacun des axes principaux, la présentation prend en compte la taille de l'entreprise et son secteur d'activité.
<b>2 Savoir utiliser les outils de maîtrise des stratégies RH</b> Établir des fiches de poste processus ▪ Définir des objectifs ▪ Établir une cartographie des processus et risques ▪ Les indicateurs de performance de risque, de coûts et d'efficacité.	Exposer devant le jury les outils que peut mettre en œuvre une direction RH pour disposer d'un dispositif de maîtrise des risques et de pilotage.	Les outils sont détaillés ainsi que les indicateurs de performance de risques et de coûts.
<b>3 Outils de Performance et Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</b> Ne pas avoir de postes vacants ▪ Avoir des collaborateurs compétents ▪ Enjeu de la fidélisation ▪ Gestion des carrières ▪ Prévention et enjeu de la conflictualité ▪ Indicateurs de performance du risque dans la durée.	Exposer devant le jury le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises puis les modalités de sa mise en œuvre dans une entreprise.	Le concept est connu et exposé clairement. Des exemples d'engagements sociaux sont donnés et sont pertinents dans le cadre de l'application d'une politique visant à la RSE.
<b>4 Pilotage d'une politique de rémunération</b> Élaboration du suivi de la masse salariale ▪ Les modes opératoires ▪ L'égalité de traitement ▪ La motivation et la performance ▪ Les engagements sociaux.	Exposer devant le Jury pourquoi les engagements sont un élément clé de la mise en place d'une politique de rémunération.	La présentation des principaux dispositifs d'une politique de rémunération sont décrits.
<b>5 Mettre en œuvre une culture de gestion des risques RH</b> Rôle des ressources humaines en matière de conduite de changement. Pour chacun d'entre eux, les obligations de l'employeur en matière de protection des salariés - les risques psychosociaux - le traitement des situations de harcèlement et de sexisme - la continuité d'activité (PCA) - les enjeux de conformité.	Exposer devant le jury comment concrètement les Ressources Humaines peuvent mettre en œuvre une culture de gestion des risques.	Les risques qui relèvent des ressources humaines sont exposés et la manière dont les Ressources Humaines peuvent agir pour les prévenir.
<b>6 Les risques RH à l'ère de la digitalisation</b> Les principales interactions entre les obligations réglementaires et les principes fondamentaux du droit du travail ▪ Le risque d'e-réputation ▪ La sécurité IT au cœur des sujets RH.	Exposer devant le jury comment les Ressources Humaines peuvent contribuer au sein de l'entreprise à l'application pour les salariés du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).	Les dispositions européennes sont décrites et hiérarchisées de façon à isoler celles qui concernent les salariés. Pour ces derniers, il est indiqué celles qui relèvent des RH et les actions que doit engager la Direction des RH pour être en conformité avec le règlement.

\* Conformément à la loi de modernisation sociale et au décret n° 2202.615 du 26 avril 2002, relatif à la Validation des Acquis de l'Expérience pour la délivrance d'une certification professionnelle.

# COMPOSITION DU CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT ET SCIENTIFIQUE DE L'ESA

**Didier ALLAUX**  
Représentant AGEA

**Brigitte BABEAU**  
Conseil en  
développement R.H.

**Gilles Emmanuel  
BERNARD**  
Président du Comité  
Directeur  
LAB-Laboratoire  
Assurance Banque

**Jean-Luc BERTOZZI**  
Président du Conseil de  
Perfectionnement et  
Scientifique de l'ESA

**Sylvie BOUIGUE**  
Administrateur de  
la Coopérative des  
Courtiers d'Assurances

**Philippe BONNET**  
Directeur du Groupe IDF  
Sud-Ouest HSBC France

**François CHABAL**  
Président  
Léon Cogniet Conseil

**David CHARLET**  
Président  
Association Nationale  
des Conseils Financiers  
(ANACOFI)

**Laurent COUTURIER**  
Courtier

**Philippe DELAMARE**  
Consultant

**Jean-François  
DESERSON**  
Président de S'ygeia

**Stanislas DRILHON**  
Assurances et Prévoyance  
BNP Paribas

**Didier DUGUÉ**  
Directeur général délégué  
OTECA Capital

**Claude FATH**  
Fondateur AGIPI

**Christophe FAUVEL**  
Président du MEDEF  
Nouvelle Aquitaine

**Béatrix de GALARD**  
Consultante en Marketing

**Norbert GIRARD**  
Secrétaire Général de  
l'Observatoire des Métiers  
de l'Assurance

**Philippe GIRAUDEAU**  
Directeur du  
Développement régional  
Marché des entreprises  
AG2R La Mondiale

**Alain GUEGUEN**  
VP RH en charge des  
Rétributions  
Groupe France Telecom  
Orange  
Président de l'ORAS

**Michel HASCOËT**  
Administrateur  
AXA Assurances Maroc  
AXA Assurances Sénégal  
AXA Assurances Côte  
d'Ivoire

AXA Assurances  
Cameroun

**Benoît HOINE**  
Directeur Général  
Crédit Social des  
Fonctionnaires

**Delphine LANCEL**  
Directrice Associée  
Groupe RH & M

**Patrice Michel  
LANGLUMÉ**  
Arbitre au Centre  
Français d'Arbitrage  
de Réassurance et  
d'Assurance et au Centre  
de Médiation  
et d'Arbitrage de Paris

**Franck LAUGIER**  
Risk Manager  
Protection des données  
Direction des risques  
Malakoff Médéric  
Humanis

**Jean LEVOIR**  
Directeur général  
A2VIP

**Philippe MORELLI**  
Directeur Général  
La Médicale

**Bertrand NERAUDAU**  
Avocat

**Jean-Philippe PAGES**  
Directeur Opérationnel  
BESSÉ Grandes  
Entreprises

**Sandrine PERRIEN**  
Responsable du  
Développement RH  
Groupe DRH Groupe  
Gras Savoye

**Jean-Marc PETIT**  
Délégué Général RenaSup

**François PONSARD**  
Conseiller du Président  
de l'ESA

**Alain QUIBEUF**  
Président du Directoire  
de MF Prévoyance

**Jean-Luc RENSON**  
Directeur Financier  
Groupe ESSEC Business  
School

**Geoffroy de SAINT-  
AMAND**  
Directeur général adjoint  
La Banque Postale Conseil  
en Assurances

**Nicolas SARKADI**  
Consultant

**Christophe SCHERRER**  
Directeur Général adjoint  
Malakoff-Médéric

**Didier SCHLACHTER**  
Professeur à l'Institut  
d'Études Politiques de  
Paris  
Maître de Conférences  
à l'École Nationale  
d'Administration

**Sophie TARDY**  
Directrice pédagogique  
de la Formation à  
distance de l'ESA

**Henri TRAVERT**  
Président  
Société Transverse-  
Executive

**Jean-François TRIPODI**  
Directeur Général  
Carte Blanche Partenaires

**Hervé VANDENBERGUE**  
Responsable Risques  
MGEN

**Philippe VARIN**  
Courtier

## ENTREPRISES PARTENAIRES

AÉROPORTS DE PARIS • AG2R • AIG • AIR FRANCE • ALLIANZ • ALTRAN • AON • APRIL • AUDIT CHORUS CONSEIL • AVIVA • AXA • BANQUE PRIVÉE 1818 • LA BANQUE POSTALE • BNP PARIBAS CARDIF • CAMEIC • CAP GEMINI • CHUBB • CIPRES • CNP • COVEA • CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES • DIOT • GAN EUROCOURTAGE • ENGIE • GENERALI • GRAS SAVOYE • GRESHAM • GROUPAMA • GROUPE BPCE • GROUPE SMA • INTÉRIALE • HSBC • KLESIA • LCL • LA FRANÇAISE D'ASSURANCE • LA MÉDICALE • MACSF • MALAKOFF MÉDÉRIC • MARSH • MERCER • MATMUT • MFA • QBE • SANTIANA • SATEC • SCOR • SIACI SAINT HONORÉ • SNCF • SWISS LIFE • VALEURS ASSURANCES • VERLINGUE • ZURICH...

## VIE ASSOCIATIVE À L'ESA

La taille humaine de l'École, un relationnel interne chaleureux et des initiatives associatives multiples et variées ont permis de forger un esprit empreint de dynamisme et de convivialité.

### Parmi les nombreuses activités, citons :

- **Le BDE (Bureau Des Étudiants)** la vie associative des étudiants de l'ESA ;
- **ALUMNI ESA** : le lien entre étudiants, professionnels de l'assurance et anciens de l'ESA.



## POUR NOUS CONTACTER 06 50 21 32 02

✉ delphine-schneider@esassurances.com

🌐 [www.esassurances.com](http://www.esassurances.com)

**ESA**  
ÉCOLE SUPÉRIEURE  
D'ASSURANCES

Établissement d'Enseignement  
Supérieur Technique Privé  
Association Loi 1901  
13, rue Fernand Léger - 75020 Paris

📞 01 85 73 31 00  
Fax: 01 47 00 30 94  
✉ admission@esassurances.com  
[www.esassurances.com](http://www.esassurances.com)



European Accreditation Board  
of Higher Education Schools  
116 rue du Bac  
75007 PARIS – France  
Tél. 33 (0) 1 42 96 86 90  
Fax 33 (0) 1 42 96 86 74  
E-mail: eabhes.france@eabhes.org

**E.A.B.H.E.S London Office :**  
88 Wood Street - 10th floor  
London EC2V 7RS - U.K.  
[www.eabhes.org](http://www.eabhes.org)