

- Conditions d'obtention de la certification

La certification *Manager de grands projets de changement* (MS) s'obtient par la validation cumulative des 4 blocs de compétences qui la constituent et par la remise d'une thèse professionnelle écrite et soutenue à l'oral. Les 4 blocs de compétences sont :

Bloc de compétences n° 1, compétences C.1 à C.8 : *Diagnostiquer la situation de l'entreprise et de sa problématique de changement*

Bloc de compétences n° 2, compétences C.9 à C.13 : *Concevoir des solutions durables d'ordres stratégique, organisationnel et/ou technique répondant à la problématique de changement de l'entreprise*

Bloc de compétences n° 3, compétences C.14 à C.20 : *Piloter la mise en œuvre de projets engageant la transformation de l'entreprise*

Bloc de compétences n° 4, compétences C.21 à C.28 : *Manager les équipes impliquées dans les projets engageant la transformation de l'entreprise*

- Candidats en situation de handicap

Tout candidat en situation de handicap se verra proposer un accompagnement personnalisé afin d'assurer le meilleur déroulement possible de son parcours de certification et de lui garantir une égalité d'accès et de traitement avec les autres candidats.

Cet accompagnement est mis en place en amont du processus de préparation à la certification et consiste à mobiliser le référent handicap de l'ESCP, avec lequel les besoins du candidat sont identifiés, ainsi que les dispositions et aménagements y répondant. Les candidats en situation de handicap peuvent bénéficier par exemple (liste indicative) :

- d'un tiers temps supplémentaire pour la réalisation des épreuves,
- d'une adaptation de l'ergonomie du poste de travail nécessaire à l'accomplissement des épreuves,
- d'une autorisation pour utiliser leurs propres outils,
- de l'assistance d'une personne préposée pour accomplir des actions de lecture ou d'écriture sous dictée.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>1. Analyse de la demande et des besoins associés à la problématique de changement de l'entreprise</p> <p><i>Tâches principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le recueil et le traitement d'informations sur l'entreprise. - La réalisation d'entretiens avec des représentants du système client. - L'analyse du système client. - L'analyse de la situation et de sa problématique. 	<p>C.1 Explorer les dimensions explicites et implicites de la demande exprimée par l'entreprise, en identifiant l'origine de la problématique de changement et les enjeux qu'elle recouvre pour les différents acteurs concernés, afin de définir et d'évaluer les attentes et besoins spécifiques des principaux acteurs du système client et d'estimer l'ampleur du projet à conduire.</p>	<p>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Une note de précadrage préalable à l'engagement d'un projet de changement d'une entreprise, restituant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques du système client (mode de fonctionnement, carte des pouvoirs, acteurs, positions, cycles de décision), - les attentes spécifiques des acteurs du système client, - la qualification des besoins de l'entreprise au regard de la problématique de changement et la présentation des outils d'investigation et d'analyse mis en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la demande exprimée par le système client : <ul style="list-style-type: none"> - les attentes explicites formulées par le système client sont comprises, - les attentes implicites du système client sont correctement déduites et détectées, - l'origine ou la(es) cause(s) du changement sont identifiées, - la problématique du système client est correctement définie et reformulée.
	<p>C.2 Décoder les caractéristiques propres à la culture de l'entreprise et à ses valeurs, en déterminant la méthodologie à appliquer et sources d'informations à utiliser et en analysant les données recueillies, afin de mieux prendre en compte le système client, son mode de gouvernance, son fonctionnement, son système d'influence ses acteurs, et les éléments à l'origine de la demande d'intervention.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'analyse du système client : <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques propres à la culture de l'entreprise sont identifiées, - le mode de fonctionnement de l'entreprise est correctement défini, - les modalités de gouvernance et le processus décisionnel de l'entreprise sont repérées, - les différents acteurs de l'entreprise sont identifiés et leurs positionnements et champs d'intervention définis.
	<p>C.3 Qualifier les besoins explicites et sous-jacents de l'entreprise, en s'appuyant sur la consolidation et la redéfinition de sa problématique de changement et en déterminant les causes internes et externes probables ou avérées qui en sont à l'origine, afin de s'assurer d'une convergence de vues avec le système client et de déterminer les contraintes à prendre en compte sur les plans logistique (calendrier, budget...) et culturel (freins potentiels...).</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la démarche d'analyse et d'approfondissement du besoin : <ul style="list-style-type: none"> - la collecte d'informations et les modalités d'investigation mises en œuvre permettent d'éclairer l'environnement interne et externe de l'entreprise, - les méthodes et techniques de conduite d'entretien choisies sont adaptées aux interlocuteurs, - les éléments de contexte et environnementaux à prendre en compte sont identifiés, - le système de contraintes internes et externes à prendre en compte est évalué, - le(s) besoin(s) du système client sont qualifiés, - les objectifs du système client sont identifiés et définis.

<p>2. Diagnostic de la situation de l'entreprise et de sa problématique de changement</p> <p><i>Tâches principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition des méthodes, techniques et outils d'investigation. - L'organisation et la mise en œuvre du système de recueil et de traitement des informations. - Le choix et la mise en œuvre de méthodes de diagnostic adaptées. - La présentation du diagnostic au système client. 	<p>C.4 Choisir la méthodologie, les modalités de recueil et les sources à consulter, en identifiant les informations nécessaires à l'analyse de la situation de l'entreprise, afin de conduire une étude approfondie du système client et des enjeux entourant sa problématique de changement.</p>	<p>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Le diagnostic de la situation de l'entreprise au regard de sa problématique de changement, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation de la phase de recherche d'informations, - les méthodes et outils d'investigation utilisés, - le compte rendu d'entretiens et/ou de réunions (guide d'entretien), - la méthode et les outils d'analyse des informations, - le diagnostic posé et ses modalités de vérification, - les préconisations et l'argumentaire justifiant les options proposées. <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la méthodologie mise en œuvre en vue de l'établissement du diagnostic : <ul style="list-style-type: none"> - le périmètre d'investigation est clairement délimité et en cohérence avec la problématique de changement de l'entreprise, - la sélection des sources d'information est pertinente au regard de leur fiabilité, de leur complémentarité, de leur intérêt et de leur actualité, - le choix des techniques et méthodes d'investigation prend en compte les limites des ressources financières et humaines à disposition, - les modalités de collecte et de traitement de l'information permettent une exploitation efficace des données, sur les plans qualitatif et quantitatif, - le choix des modèles et matrices de diagnostic est en adéquation avec la problématique à traiter. • Qualité du diagnostic posé : <ul style="list-style-type: none"> - les données prises en compte dans la réalisation du diagnostic sont présentées, - l'interprétation des études et données collectées est juste, - les différentes dimensions de la problématique de changement sont hiérarchisées et les capacités de l'entreprise à y répondre sont évaluées et qualifiées. • Qualité du diagnostic posé : <ul style="list-style-type: none"> - les contraintes associées au projet de changement, notamment sur le plan des délais et des ressources financières, sont prises en considération, - les objectifs et résultats associés au projet de changement sont clairement définis, qualifiés et quantifiés, - le périmètre du projet de changement est clairement circonscrit. • Qualité de la restitution du diagnostic posé : <ul style="list-style-type: none"> - le choix du niveau d'information restitué est adapté aux besoins de ses destinataires, - la présentation des informations et analyses équilibre souci de précision et nécessité de synthèse, - la structuration de la restitution est claire, logique et cohérente, - différentes hypothèses d'intervention sont formulées et présentées,
	<p>C.5 Déterminer les investigations complémentaires à mener, en choisissant les méthodes, outils et actions à mettre en œuvre (audits, études d'impact...), afin d'approfondir le questionnement de la problématique et d'identifier les implications et impacts potentiels du projet de changement sur les plans humain, organisationnel, culturel, financier, environnemental et technique.</p>		
	<p>C.6 Identifier les forces et faiblesses de l'entreprise au regard de sa problématique de changement, en hiérarchisant ses différentes dimensions et en mettant en perspective les caractéristiques et capacités de l'entreprise au niveau de son organisation, de son fonctionnement et de sa culture, afin de formuler différentes hypothèses sur la démarche d'intervention à mettre en œuvre.</p>		
	<p>C.7 Définir les buts et objectifs associés au projet de changement, en analysant le contenu de l'ensemble des données recueillies et en utilisant les méthodes, modèles et matrices de diagnostic appropriés au regard de la problématique, afin de définir son périmètre et de déterminer ses différentes étapes.</p>		
	<p>C.8 Conseiller les instances dirigeantes de l'entreprise concernant l'orientation à donner au projet de changement, en s'appuyant sur différents scénarios et en évaluant les risques, coûts et bénéfices associés à chacun d'eux, afin de leur permettre une prise de décision éclairée.</p>		

			<ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques, avantages et limites de chaque hypothèses sont identifiés, évalués et restitués, - la recommandation est cohérente au regard de la problématique et des spécificités de l'entreprise, - l'estimation des coûts associés est réaliste. 	
<p>3. Conception de solutions durables d'ordres stratégique, organisationnel et/ou technique répondant à la problématique de changement de l'entreprise</p> <p><i>Tâches principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des causes génératrices de la problématique de changement. - La recherche de solutions adaptées à la problématique de changement. - L'évaluation et la sélection d'une ou plusieurs solutions adaptées à la problématique de changement. - La présentation de recommandations argumentées aux décideurs du système client. 	<p>C.9 Explorer les différentes causes potentiellement génératrices de la problématique de changement, en mettant en œuvre une méthode d'analyse de problème et en vérifiant leurs liens et leurs interdépendances, afin d'établir la cartographie des causes et effets de la situation.</p>	<p>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la méthode d'analyse des causes : - le choix de la méthode d'analyse et de résolution de problème est adaptée à la problématique de l'entreprise, - les causes potentiellement génératrices de la problématique de changement sont identifiées, - les liens et interrelations entre les différentes causes identifiées sont analysées, - les différentes causes sont cartographiées et leurs conséquences ou effets qualifiés. 	
	<p>C.10 Rechercher des solutions d'ordres stratégique, organisationnel et/ou technique permettant de traiter les différentes causes identifiées, en s'appuyant sur la contribution d'un collectif d'experts pluridisciplinaire et en imposant la mobilisation de techniques d'éco-conception et la prise en compte des impératifs d'inclusion et de développement durable, afin de favoriser l'innovation et le design de solutions optimales et durables.</p>	<p>Les recommandations stratégiques et d'innovation à implémenter, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le rappel du problème concerné, - les méthodes de conception utilisées intégrant la prise en compte et le traitement des problématiques d'inclusion et de développement durable, - la méthode de caractérisation de l'apport de valeur possible de chaque solution, - la ou les solutions choisies, - l'argumentation des choix effectués. 	<p>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel</p> <p>Travail individuel</p> <p>Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des solutions identifiées : - la recherche de solutions est cadrée par un cahier des charges imposant la satisfaction de critères d'inclusivité (prise en compte du handicap) et de développement durable, - un éventail suffisant de solutions de différentes natures (technique, organisationnelle, stratégique...) est proposé, - les solutions recherchées sont de nature à traiter les causes identifiées, - les solutions identifiées sont évaluées au niveau de leurs avantages et inconvénients.
	<p>C.11 Evaluer la cohérence et l'opportunité des solutions identifiées au regard des caractéristiques de l'entreprise, en anticipant leur efficacité potentielle au regard des résultats et effets escomptés et en s'assurant de leur compatibilité avec la politique RSE de l'entreprise, afin de fournir des critères de sélection objectifs au système client.</p>			
	<p>C.12 Consolider les choix de solutions opérés, en caractérisant l'apport de valeur de chacune d'elle et en l'éprouvant au moyen de <i>business case</i> et d'<i>user stories</i>, afin de proposer au système client un ensemble de solutions complémentaires et présentant des garanties de faisabilité et d'efficience.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des solutions retenues : - les possibilités de mise en œuvre, les coûts et les délais de réalisation de chaque solution sont évalués, - les dimensions éthiques et environnementales de chaque solution sont prises en considération, - le choix des solutions retenues tient compte des caractéristiques de l'entreprise, de ses capacités et des contraintes internes et externes, - le choix des solutions retenues est en adéquation avec la politique RSE de l'entreprise. 	

	<p>C.13 Produire des recommandations en développant leur argumentation, en structurant les données analysées, en les éclairant et en mettant en relief les éléments orientant le choix des solutions retenues, afin de permettre aux décideurs du système client de les valider de façon éclairée.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la présentation et de la défense des solutions retenues : <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de réalisation et d'implémentation des solutions sont spécifiées, - les conséquences des choix de solutions et des risques attachés à chacune sont explicités et qualifiés, - le choix des solutions retenues est étayé, argumenté et justifié.
<p>4. Pilotage de la mise en œuvre de projets engageant la transformation de l'entreprise</p> <p><i>Tâches principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La structuration du projet changement et sa stratégie de mise en œuvre. - Le choix des différentes actions à conduire et de leurs conditions de mise en œuvre. - Le pilotage du projet de changement et ses ajustements. - La structuration de la communication auprès des parties prenantes du projet de changement. - L'évaluation de l'impact du projet de changement et l'amélioration continue de son implémentation. 	<p>C.14 Structurer le projet de changement à mettre en œuvre, en définissant ses ressources, contraintes et normes à respecter et en élaborant une stratégie et une méthode de conduite adaptées à son écosystème et aux caractéristiques de l'entreprise, afin de réunir les conditions optimales pour sa réussite.</p> <p>C.15 Organiser la temporalité du projet de changement, en structurant son déroulement et sa progression en différentes phases, et en déterminant les moyens à mobiliser et les objectifs à atteindre à chacune de ses étapes, afin de maîtriser son ordonnancement au regard des contraintes de délais et de budget.</p> <p>C.16 Anticiper les problèmes et risques techniques, humains, stratégiques et financiers liés au projet de changement et aux spécificités liées à son contexte, en analysant les menaces et freins existants et en élaborant des solutions et scénarios alternatifs compte tenu des ressources disponibles, afin d'éviter leur survenue ou d'en minorer l'impact.</p> <p>C.17 Structurer le système de communication en direction des différentes parties prenantes du projet de changement, en définissant les modalités et outils à mobiliser et en déterminant le format et le niveau d'information appropriés pour chacun des différents acteurs concernés ou impactés par le projet, afin de garantir la circulation et le partage d'informations utiles contribuant à l'implication et l'adhésion des parties prenantes.</p>	<p>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La formalisation d'un plan projet répondant à une problématique de changement, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le contexte et les objectifs du projet, - la structuration du projet en phases et étapes, - les moyens à mobiliser, - la cartographie des risques et des mesures d'anticipation, - le choix de la méthodologie de conduite de projet, - les modalités et outils de pilotage du projet, - les modalités et outils de communication auprès des parties prenantes du projet, - l'élaboration de la gouvernance du projet. <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la structuration du projet : <ul style="list-style-type: none"> - les ressources affectées au projet sont correctement dimensionnées, - les exigences de qualité du projet sont spécifiées et comprennent des critères touchant à la protection de l'environnement, - la méthodologie de conduite de projet choisie est adaptée à son contexte et contribue à la prévention des risques et à lever les freins au changement. • Qualité de la structuration du phasage et de la planification du projet : <ul style="list-style-type: none"> - le projet est découpé en phases et étapes de réalisation, - la mise en œuvre du projet est planifiée et les délais de livrable sont définis et réalistes. • Anticipation des risques associés au changement : <ul style="list-style-type: none"> - les facteurs de risque menaçant le projet sont cartographiés, - les risques sont anticipés au moyen de mesures préventives. • Pertinence du système de communication interne au projet : <ul style="list-style-type: none"> - les outils et modalités de communication prévus permettent la circulation et le partage des flux d'information utile, - les flux d'information sont catégorisés et leurs destinataires clairement définis, - les modalités de communication prévues favorisent l'implication des parties prenantes du projet.

	<p>C.18 Concevoir le système de pilotage du projet de changement, en définissant les indicateurs et critères permettant d'en apprécier le déroulement et en construisant les outils et tableaux de bord associés, afin de disposer des instruments de suivi et d'évaluation continue du projet.</p>	<p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du système de pilotage du projet : <ul style="list-style-type: none"> - les critères retenus permettent le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet, sur les plans qualitatif, quantitatif et environnemental, - les critères retenus donnent lieu à la formalisation d'indicateurs de suivi et d'évaluation, et de tableaux de bord, - les instruments et outils de pilotage sont fonctionnels, - le système de pilotage permet le partage de bilans intermédiaires favorisant une gouvernance éclairée de la mise en œuvre du projet.
	<p>C.19 Piloter la mise en œuvre et le déroulement du projet de changement, en contrôlant régulièrement l'avancée des travaux, des productions et des résultats obtenus tout au long des étapes de sa réalisation, en veillant à leur conformité au cahier des charges, afin de s'assurer du respect des critères et exigences qualité et délai.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'évaluation du projet : <ul style="list-style-type: none"> - les effets de la mise en œuvre du projet sont évalués en continu, - les retards, blocages et inefficiences sont repérés précocement et traités, - les mesures permettant la pérennisation des changements engagés sont formulées, - les mesures correctives et rectificatives d'amélioration continue sont définies.
	<p>C.20 Evaluer les effets du projet de changement pour le système client, en analysant les résultats obtenus et en mesurant les éventuels écarts avec les objectifs initiaux du projet au moyen d'indicateurs factuels et de retours d'expérience, afin de qualifier son impact et d'identifier les correctifs à mettre en œuvre pour son amélioration continue.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'organisation de l'équipe projet : <ul style="list-style-type: none"> - l'identification des compétences à mobiliser est juste et permet la mise à disposition de ressources suffisantes qualitativement et quantitativement, - l'organigramme de l'équipe-projet est clair et assigne à chacun son rôle, ses missions, son niveau de responsabilité et la nature de ses interactions avec les membres du collectif, - l'organisation des modalités de collaboration intègre les dimensions présente et distancielles, synchrone et asynchrone. • Rigueur et plasticité de la structuration des contributions collectives : <ul style="list-style-type: none"> - les règles de fonctionnement du collectif et des méthodes de travail sont claires et fixent des normes concernant la qualité des productions et le respect de l'environnement, - les règles de fonctionnement du collectif intègrent les principes d'agilité organisationnelle.
<p>5. Management des équipes impliquées dans les projets engageant la transformation de l'entreprise</p> <p><i>Tâches principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des acteurs à impliquer et la constitution d'une équipe projet. - L'organisation du travail et la définition des missions et rôles de chacun. - Le choix d'un mode de management adapté aux caractéristiques du projet. - La coordination des activités et la structuration des modalités d'information au sein de l'équipe projet. - La professionnalisation des acteurs internes impliqués dans le projet. 	<p>C.21 Sélectionner les acteurs à impliquer dans le projet, en s'assurant de l'adéquation de leurs profils au regard des compétences nécessaires à sa mise en œuvre au cours de ses différentes étapes, afin de constituer une équipe suffisante et correctement dimensionnée.</p>	<p>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p>	
	<p>C.22 Organiser les modalités du travail à produire, en définissant les missions et rôles des acteurs impliqués et en déterminant des règles de fonctionnement et d'usage compatibles avec des impératifs de développement durable, afin de garantir la complémentarité des contributions du collectif et d'optimiser la réalisation du projet dans le respect de l'environnement.</p>	<p>Les modalités de management d'une équipe-projet agissant dans le cadre d'une problématique de changement, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les compétences à mobiliser, - la définition des missions et rôle de chacun aux différentes étapes du projet, - le mode de management de l'équipe-projet, - le mode de résolution d'un problème, - Le système de capitalisation des connaissances générées par le projet. 	
	<p>C.23 Structurer le travail à produire par les différents acteurs impliqués, en explicitant les objectifs, ressources mobilisables, contraintes et normes qualité à respecter, afin de bâtir le cadre nécessaire aux travaux du collectif.</p>		

<p>C.24 Mettre en place des modes de travail compatibles avec des professionnels en situation de handicap, en tenant compte de leurs spécificités et en identifiant les aménagements à mettre en œuvre, afin de permettre leur intégration au collectif de travail et de leur proposer des conditions de travail garantissant leur autonomie.</p>		<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des besoins des collaborateurs en situation de handicap : <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation des modalités de travail prévoit les aménagements à mettre en œuvre afin de garantir l'accessibilité et l'autonomie des professionnels en situation de handicap.
<p>C.25 Identifier le mode de management relationnel à mettre en œuvre, en analysant le positionnement et les caractéristiques des différents acteurs impliqués et en tenant compte des usages et la culture propres à l'entreprise du système client, afin d'adopter une posture et d'instaurer des interrelations adaptées à l'environnement du projet.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du mode managérial préconisé : <ul style="list-style-type: none"> - le positionnement et les caractéristiques des différents membres de l'équipe projet sont pris en compte, - les pratiques propres à l'entreprise cliente et à sa culture sont pris en considération, - le mode de management préconisé est adapté aux spécificités de l'entreprise, de l'équipe projet et est argumenté, - le format et les techniques d'animation de réunion de travail préconisés sont de nature à favoriser la créativité et l'implication des membres du collectif.
<p>C.26 Mettre en place un mode de management facilitant la participation et l'implication des acteurs mobilisés, en tenant compte de la qualité des acteurs concernés et de leurs champs de compétences, ainsi qu'en utilisant les formats et techniques favorisant la créativité et l'intelligence collective, afin de fédérer le collectif de travail et de tirer l'exploitation optimale de ses ressources.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du système de capitalisation des connaissances : <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de capitalisation des données, de l'expérience et des acquis pendant le projet favorisent la progression des membres de l'équipe projet et facilitent son appropriation par les équipes internes de l'entreprise.
<p>C.27 Animer des sessions d'information/formation en direction des acteurs concernés par le projet, en mobilisant un argumentaire et des outils leur permettant de s'approprier de nouvelles méthodes et outils ou de développer de nouvelles capacités, afin de contribuer à leur implication et de lever les freins au changement.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Résolution d'un problème relationnel : <ul style="list-style-type: none"> - le choix de la méthode d'analyse du problème est approprié, - la mobilisation de la méthode d'analyse permet de dégager une solution préservant les intérêts de chacun, - la solution retenue est réaliste.
<p>C.28 Gérer les situations problématiques et les résistances au changement, en trouvant des solutions adaptées et conformes aux engagements pris avec la direction, afin de désamorcer tout conflit ou blocage dans le respect des intérêts de chacun des acteurs.</p>			

La certification comporte un élément complémentaire : la thèse professionnelle.

Modalité d'évaluation globale et transversale de l'ensemble du cursus, elle fait la synthèse de toutes les compétences acquises, qu'elles soient d'ordre stratégique ou opérationnel. Elle démontre l'aptitude du candidat à exposer et analyser par écrit la problématique retenue et à la présenter de façon claire et convaincante à l'oral devant un jury. Elle fait partie intégrante de la certification et doit nécessairement être validée pour l'obtention du titre.