



Certification Prosci des praticiens experts du changement

Guide de préparation et exemples de questions d'examen



Présentation

L'obtention de la certification Prosci de praticien expert du changement est soumise à la réussite de l'examen associé, qui évalue les points suivants :

- Votre connaissance du contenu couvert par les quatre programmes de maîtrise du modèle
- Votre capacité à trouver des informations et des ressources dans le Centre de recherche (Research Hub) et dans les Centres de connaissances (Knowledge Hubs), qui vous aideront à aborder le volet humain du changement

Ce document est destiné à vous aider à préparer et à réussir l'examen de certification Prosci des praticiens experts du changement.

Examen de certification

Notre test se compose de 60 questions, soit 15 questions par programme de maîtrise du modèle. Ces questions sont de type Vrai/Faux, choix multiples, classement et mise en correspondance. Il ne vous sera posé aucune question à trou ni à développement.

Pour recevoir la certification Prosci de praticien expert du changement, vous devez obtenir une note minimum de 85 %, ce qui correspond à 51 bonnes réponses sur 60 questions. L'examen est noté de façon automatique et vos résultats seront consultables immédiatement après sa soumission.

Vous êtes encouragé·e à vous référer aux ressources à votre disposition pour répondre aux questions. Ce matériel de référence comprend les manuels de formation des programmes, le [Centre de recherche \(Research Hub\)](#) et les trois Centres de connaissances (Knowledge Hub) dont les liens figurent ci-dessous.

- [Appliquer le modèle PCT](#)
- [Appliquer le modèle ADKAR](#)
- [Appliquer le cadre pour la performance du changement de Prosci](#)

La seule restriction qui s'applique est que si vous avez accès à Kaiya, notre outil de gestion experte du changement optimisé par l'IA, vous n'êtes pas autorisé à l'utiliser dans le cadre de l'examen.

Vous disposez de **six mois** pour terminer l'examen à compter de la date de votre paiement pour l'offre de certification.

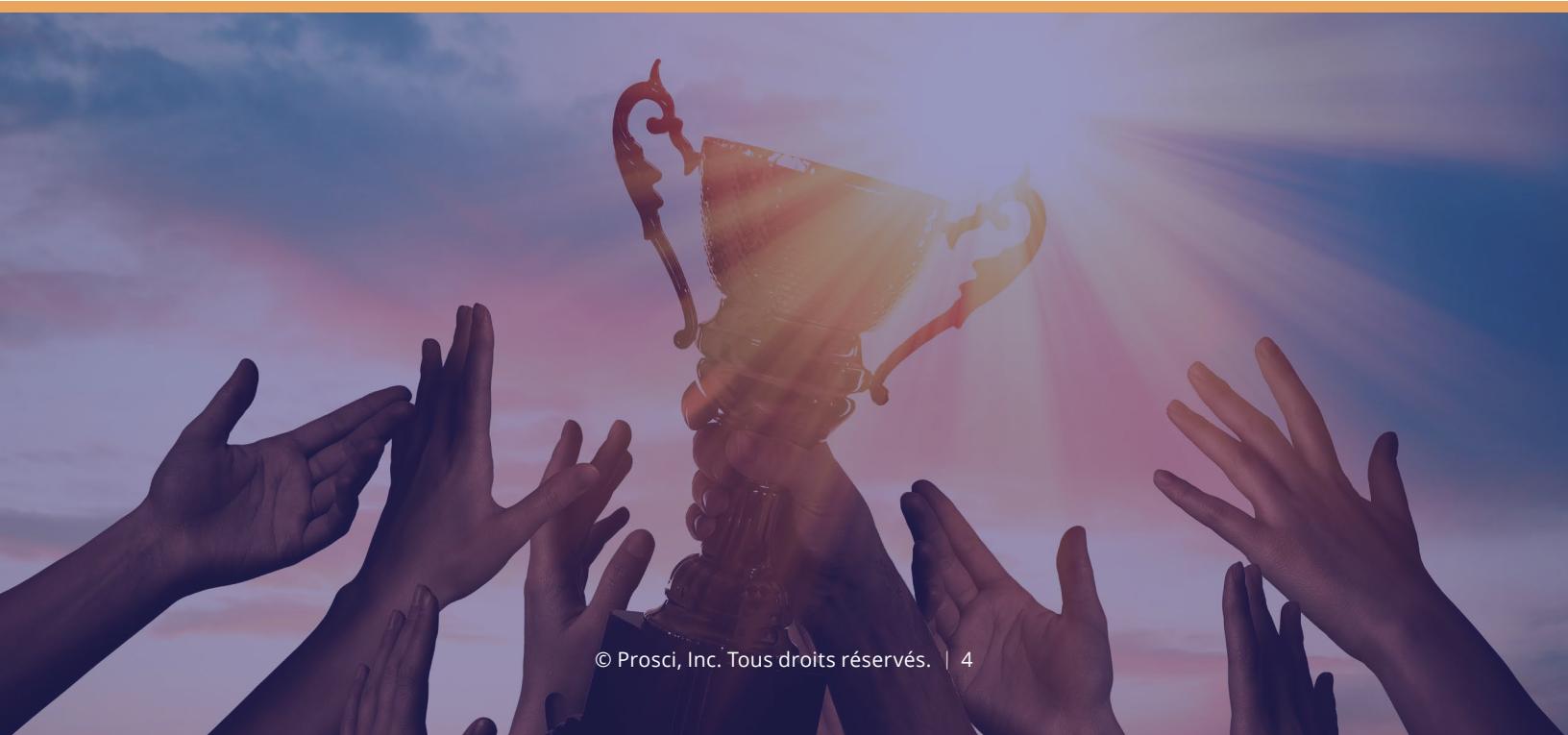
En cas d'échec à l'examen, vous avez la possibilité de le repasser moyennant des frais supplémentaires. L'accès à cette nouvelle tentative ne prolonge pas le délai initial de six mois : la session d'examen restera ouverte uniquement pendant les six mois consécutifs à la date de paiement initiale.

Préparation à l'examen

- Prévoyez suffisamment de temps dans votre emploi du temps pour étudier le matériel des programmes avant de tenter l'examen. Nous recommandons de prévoir au moins deux semaines.
- Si nécessaire, élaborez un programme de révision avec des créneaux dédiés.
- Pour chacun des programmes de maîtrise du modèle, nous vous recommandons de consulter le matériel associé dans l'ordre suivant :
 - Commencez par le manuel de formation et passez en revue le contenu et les activités abordés pendant le programme.
 - Utilisez les hyperliens fournis dans le manuel de formation pour accéder au Centre de recherche (Research Hub) et au Centre de connaissances (Knowledge Hub) approprié.
 - Chaque programme comprend des résultats d'études. Assurez-vous de votre capacité à parcourir efficacement le(s) rapport(s) approprié(s) dans le Centre de recherche (Research Hub) afin de retrouver les informations relatives aux études présentées pendant le programme.
 - Vous devez également être à l'aise pour parcourir le Centre de connaissances (Knowledge Hub) en vue de localiser des informations supplémentaires liées au contenu présenté dans le manuel de formation du programme.
- Vous pouvez également utiliser la fonction de recherche du [**portail Prosci**](#) pour vous aider à trouver certaines informations.
- Répondez aux exemples de question fournis à la fin de ce document. Ces exemples sont représentatifs des différents types de questions auxquelles vous devrez répondre à l'examen.
- Si vous butez sur certaines des questions proposées, concentrez vos efforts de révision sur les sujets liés à ces énoncés.

Participation à l'examen

- Si possible, participez à l'examen en utilisant deux écrans ou un grand écran sur lequel vous pouvez ouvrir plusieurs fenêtres à la fois, afin d'afficher en parallèle les questions d'examen et le contenu des Centres de connaissances (Knowledge Hubs).
- Lorsque vous êtes prêt·e à participer à l'examen de certification des praticiens experts du changement, ouvrez votre portail Prosci. Vous y trouverez une vignette portant le nom de l'examen. Cliquez sur celle-ci et suivez les instructions à l'écran.
- L'examen n'est pas chronométré et vous n'avez aucune obligation de le terminer en une fois. Votre progression sera automatiquement enregistrée au fur et à mesure, ce qui vous permettra de mettre votre examen en pause pour y revenir plus tard, à votre rythme.
- Lisez attentivement chaque question et portez une attention particulière aux termes en gras.
- Il n'y a aucune « question piège ».
- Le système ne vous signalera pas si vous avez manqué une question. Après avoir répondu à la dernière question, pensez à vérifier que vous avez répondu à toutes les questions en vous aidant des boutons « Question précédente » et « Question suivante » pour naviguer dans le questionnaire.
- Lorsque vous êtes sûr·e d'avoir répondu à tout, cliquez sur le bouton de validation.
- Vous recevrez vos résultats d'examen immédiatement après avoir soumis vos réponses.
- Bonne chance !



Exemples de question d'examen

Nous avons rassemblé cinq exemples de question pour chaque programme de maîtrise du modèle. Pour y répondre, aidez-vous des ressources associées à ces programmes. Les réponses aux questions sont fournies dans la dernière partie de ce document.

Veuillez noter que vous participerez au véritable examen via le système de gestion de l'apprentissage de Prosci et que le formatage des questions sera différent de celui des exemples ci-dessous.

- 1. Vrai ou faux ?** Selon la recherche Prosci, effectuer des évaluations PCT par courriel est neuf fois **moins efficace** que d'utiliser des formats collaboratifs, comme les sessions de groupe guidées.

Vrai

Faux

- 2. Quel terme** fait référence à la relation entre les aspects « leadership/sponsorship » et « gestion du changement » du modèle PCT ?

- A) Décisions du leadership
- B) Approche intégrée
- C) Actions du leadership
- D) Approche axée sur les personnes

- 3. Associez** chaque facteur à l'aspect du modèle PCT correspondant.

Facteurs du modèle PCT :

- ___ 1. Le projet a des objectifs spécifiques.
- ___ 2. L'organisation a une vision et une stratégie clairement définies.
- ___ 3. L'organisation est prête à s'approprier le changement et à le pérenniser.
- ___ 4. La dépendance des bénéfices et des objectifs par rapport au volet humain a été évaluée.

Aspects du modèle PCT :

- A) Succès
- B) Leadership/Sponsorship
- C) Gestion de projet
- D) Gestion du changement

- 4.** Les résultats de l'évaluation PCT mettent en avant les risques et les problèmes qui affectent la santé du projet. **Associez** les termes Risque et Problème à la bonne définition.

Termes :	Définitions :
— 1. Risque	A) Événement qui s'est produit ou qui se produit actuellement et qui doit être traité sur le moment
— 2. Problème	B) Événement futur potentiel qui représente une incertitude nécessitant des plans et des stratégies pour y faire face

- 5.** Vous êtes sur le point de réaliser l'évaluation PCT initiale pour votre projet de changement. Vous avez observé un manque de confiance entre certains des acteurs clés, ce qui limite leur capacité à s'ouvrir et à être honnêtes les uns envers les autres. Vous ignorez la ou les causes profondes du faible niveau de confiance. Quelle approche constituerait **le meilleur** point de départ pour évaluer la santé du projet ?

- A) Entretiens individuels
 - B) Sessions de groupe guidées
 - C) Enquêtes
- 6.** Parmi les cas d'usage suivants, lequel **ne fait pas** partie des sept cas d'usage identifiés dans l'étude Applications du modèle ADKAR® ?

- A) Cadre de mesure
- B) Évaluer le niveau de maturité de la gestion du changement
- C) Langage commun pour le changement
- D) Responsabiliser les responsables d'équipe

- 7. Vrai ou faux** ? L'Ensemble des connaissances du modèle ADKAR n'est pas censé être prescriptif et exhaustif, ni offrir une solution universelle pour toutes les initiatives de changement.

Vrai

Faux

8. **Associez** chaque pratique éprouvée de l'Ensemble des connaissances du modèle ADKAR à l'élément ADKAR approprié.

Pratiques éprouvées :

- ___ 1. Proposer des opportunités à faible risque permettant aux personnes de pratiquer et de développer les compétences requises
- ___ 2. Continuer à suivre la vitesse d'adoption, l'utilisation atteinte et la compétence, et adapter les actions pour atteindre les objectifs définis
- ___ 3. Évaluer, reconnaître et compatir à l'impact du changement sur les personnes
- ___ 4. Réaliser une analyse des besoins en formation pour déterminer les connaissances requises pour appliquer le changement (pendant la transition et dans le futur)
- ___ 5. Développer et veiller à la mise en place d'une communication efficace tout au long du cycle de vie du projet

Éléments ADKAR :

- A) Sensibilisation (Awareness)
- B) Volonté (Desire)
- C) Connaissance (Knowledge)
- D) Capacité (Ability)
- E) Renforcement (Reinforcement)

9. Quelle proposition ci-dessous **ne décrit pas** un bénéfice de la déclaration des résultats ADKAR pour votre projet ?

- A) Elle permet d'améliorer la compréhension du modèle ADKAR par vos acteurs clés en les faisant participer à la définition des déclarations de résultats.
- B) Elle favorise l'alignement des acteurs clés sur ce qu'est la force pour chaque élément ADKAR.
- C) Elle nécessite moins de consultation et de collaboration par rapport à l'utilisation de définitions de résultats ADKAR génériques.
- D) Elle permet de mesurer avec plus de précision la réalisation des résultats souhaités.

10. Quelle question **ne devrait pas** être prise en compte au moment de décider qui doit effectuer une évaluation ADKAR ?

- A) De quel temps ou de quelle capacité disposez-vous pour gérer le changement ?
- B) Quels groupes impactés sont essentiels au succès du changement ?
- C) Quels groupes impactés représentent le risque le plus élevé pour le succès du changement ?
- D) Les membres des groupes impactés soutiennent-ils le changement ?
- E) Combien de personnes devez-vous interroger ?

11. Associez chaque tactique d'activation des responsables d'équipe au point de blocage à l'accomplissement de leur rôle.

Tactiques d'activation des responsables d'équipe : Points de blocage à l'accomplissement du rôle :

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">___ 1. Inciter le sponsor principal ou un membre approprié de la coalition des sponsors à continuer à partager avec les responsables d'équipe des mises à jour régulières qui montrent le lien entre leur leadership efficace en matière de changement et les performances individuelles, c'est-à-dire l'adoption et la mise en œuvre réussies d'un changement au niveau individuel___ 2. Aider le sponsor principal ou un membre approprié de la coalition des sponsors à partager la recherche Prosci pertinente, des exemples issus d'expériences d'entreprises passées et des informations financières qui démontrent la valeur commerciale de la gestion du changement___ 3. Avec le soutien du sponsor principal ou d'un membre approprié de la coalition des sponsors, mettre en place des réseaux de soutien aux pairs pour les responsables d'équipes qui conduisent le changement___ 4. Dispenser une formation formelle à la gestion du changement aux responsables d'équipe, telle que le programme Prosci « Mener votre équipe à travers le changement »___ 5. Organiser une rencontre entre le sponsor principal ou un membre approprié de la coalition des sponsors et les responsables d'équipe pour établir l'attente selon laquelle ces derniers ont pour rôle de mener le changement auprès de leur équipe | <ul style="list-style-type: none">A) Manque de Sensibilisation (Awareness) à la nécessité d'une gestion du changementB) Manque de Volonté (Desire) de participer et de remplir le rôle de meneur du changementC) Manque de Connaissance (Knowledge) quant à la manière d'assumer le rôle de meneur du changementD) Manque de Capacité (Ability) à remplir le rôle de meneur du changementE) Manque de Renforcement (Reinforcement) en vue de continuer à assumer le rôle de meneur du changement |
|---|--|

12. Pour quel(s) **type(s)** de points de blocage un praticien du changement devrait-il prendre **l'initiative** de mener une analyse des causes profondes afin de déterminer les actions d'adaptation et de suivre les progrès et la résolution du problème ?

- A) Régressif et isolé
- B) Persistant et omniprésent
- C) Persistant et isolé
- D) Régressif et omniprésent

13. Associez chaque calcul d'analyse des résultats d'une enquête d'évaluation ADKAR à la **limite** correspondante.

Calculs :

- ___ A) Déterminer la fréquence et la portée des points de blocage
- ___ B) Déterminer le score moyen pour chaque élément ADKAR
- ___ C) Déterminer la répartition des scores pour chaque élément ADKAR

Limites :

- 1. Difficulté à présenter et à expliquer la signification et les implications de l'analyse
- 2. Se concentre principalement sur les points de blocage
- 3. Identifie un seul point de blocage pour un groupe impacté, quelle que soit la taille du groupe

14. Pour chaque exemple, **indiquez** s'il s'agit d'une résistance au changement **inhérente au volet humain** évitable ou inévitable.

Exemples :

- ___ A) La gestion du changement n'est pas correctement appliquée.
- ___ B) Les capacités physiques ou cognitives d'une personne ne sont pas suffisantes pour lui permettre d'adopter et d'utiliser un changement.
- ___ C) Le changement va à l'encontre des croyances et des valeurs personnelles d'un individu.
- ___ D) La gestion de projet et la gestion du changement sont intégrées de manière inefficace, voire pas du tout.

Résistance inhérente au volet humain :

- 1. Évitable
- 2. Inévitable

15. Laquelle de ces cinq clés pour débloquer la résistance **n'est pas correcte** ?

1. La résistance peut être inhérente au volet technique ou au volet humain d'un changement.
2. Les résistances, qu'elles soient d'ordre technique ou humain, peuvent être évitables ou inévitables.
3. Les résistances, qu'elles soient inhérentes au volet technique ou au volet humain, créent des obstacles aux transitions ADKAR.
4. Pour éliminer les obstacles au changement, il convient d'identifier les causes profondes.
5. La résistance inhérente au volet technique ou au volet humain requiert les mêmes approches pour la résolution.

16. Vrai ou faux ? Si le retour sur investissement (ROI) du changement dépend peu du volet humain, vous devez évaluer si l'effort de mesure des performances du changement en vaut la peine.

Vrai

Faux

17. Il existe quatre étapes pour définir les indicateurs d'objectif et de bénéfice, dont la première est la préparation. Laquelle des propositions suivantes **ne fait pas** partie de cette étape de préparation ?

- A) Mener des entretiens individuels avec le sponsor principal, les membres de la coalition des sponsors et les autres meneurs du changement
- B) Préparer un brouillon du modèle des 4 P
- C) Examiner la documentation du projet pour développer une compréhension détaillée des facteurs moteurs de l'organisation
- D) Intégrer les contributions des sponsors aux côtés du chef de projet
- E) Animer des sessions de suivi pour finaliser les indicateurs d'objectif et de bénéfice

18. Vous soutenez la mise en place d'un système automatisé de gestion de la dotation en personnel d'équipes de soignants. Quelle description de projet met davantage l'accent sur la **réalisation des bénéfices** pour l'organisation ?

- A) Ce projet permettra d'accroître l'efficacité de la gestion du personnel, de limiter les communications manuelles et d'assurer la couverture des roulements de travail en temps opportun.
- B) Ce projet fournira un nouveau système qui permettra d'informer les employés des roulements de travail disponibles ou des changements d'horaire, par texto ou par courriel.

19. Vrai ou faux ? Votre changement aura un impact sur de nombreux aspects du travail d'une personne. Pour mesurer efficacement la performance individuelle, vous devez sélectionner des indicateurs pour les aspects qui contribueront le plus à l'acquisition de compétences dans l'utilisation du changement.

Vrai

Faux

20. Associez les indicateurs suivants au facteur humain de retour sur investissement (ROI) approprié.

Indicateurs :

- A) Pourcentage des employés impactés qui se connectent au nouveau système au cours de la première semaine suivant le lancement
- B) Délai moyen qu'il faut aux employés pour effectuer une tâche à l'aide du nouveau système par rapport au délai standard attendu
- C) Nombre total d'employés utilisant le nouveau système en pourcentage du nombre total d'employés supposés l'utiliser, et mesuré trois mois après la date de lancement

Facteurs humains de retour sur investissement (ROI) :

1. Compétence
2. Vitesse d'adoption
3. Utilisation atteinte



Praticien expert en gestion du changement certifié Prosci

Réponses aux exemples de question d'examen

Réponses aux exemples de question d'examen

Si vous avez buté sur certaines questions spécifiques, concentrez vos efforts de révision sur les sujets liés à ces énoncés. Utilisez les hyperliens pour accéder aux sections pertinentes des Centres de connaissances (Knowledge Hubs) ou du Centre de recherche (Research Hub).

- 1. Vrai ou faux ?** Selon la recherche Prosci, effectuer des évaluations PCT par courriel est neuf fois **moins efficace** que d'utiliser des formats collaboratifs, comme les sessions de groupe guidées.

Vrai

Faux

Réponse : **Vrai**

Les sessions collaboratives favorisent l'engagement, la participation et l'alignement entre les différents acteurs, ce qui les rend beaucoup plus efficaces.

Référence : [7 connaissances clés fondées sur la recherche pour optimiser vos évaluations PCT](#)

- 2. Quel terme** fait référence à la relation entre les aspects « leadership/sponsorship » et « gestion du changement » du modèle PCT ?

- A) Décisions du leadership
- B) Approche intégrée
- C) Actions du leadership
- D) Approche axée sur les personnes

Réponse : **C) Actions du leadership**

Les actions de leadership incluent les trois rôles essentiels à jouer par les sponsors en vue d'assurer le succès du projet. Ils constituent l'ABC du leadership, à savoir : participer activement et visiblement tout au long du projet, bâtir une coalition de soutien et communiquer directement avec les employés.

Référence : [Relation entre les sommets du modèle PCT](#)

3. Associez chaque facteur à l'aspect du modèle PCT correspondant.

Facteurs du modèle PCT :

1. Le projet a des objectifs spécifiques.
2. L'organisation a une vision et une stratégie clairement définies.
3. L'organisation est prête à s'approprier le changement et à le pérenniser.
4. La dépendance des bénéfices et des objectifs par rapport au volet humain a été évaluée.

Aspects du modèle PCT :

- A) Succès
- B) Leadership/Sponsorship
- C) Gestion de projet
- D) Gestion du changement

Réponse :

1. = C) Gestion de projet
2. = B) Leadership/Sponsorship
3. = D) Gestion du changement
4. = A) Succès

Référence : [Analyse des facteurs du PCT](#)

4. Les résultats de l'évaluation PCT mettent en avant les risques et les problèmes qui affectent la santé du projet. **Associez** les termes Risque et Problème à la bonne définition.

Termes :

1. Risque
2. Problème

Définitions :

- A) Événement qui s'est produit ou qui se produit actuellement et qui doit être traité sur le moment
- B) Événement futur potentiel qui représente une incertitude nécessitant des plans et des stratégies pour y faire face

Réponse :

1. = B)

Un risque est un événement futur potentiel qui représente une incertitude nécessitant des plans et des stratégies pour y faire face. L'atténuation des risques nécessite une planification proactive.

2. = A)

Un problème est un événement qui s'est produit ou qui se produit actuellement et qui doit être traité sur le moment. Les problèmes sont des obstacles tangibles qui nécessitent une attention et une résolution immédiates.

Référence : [Évaluer la santé du projet](#)

- 5.** Vous êtes sur le point de réaliser l'évaluation PCT initiale pour votre projet de changement. Vous avez observé un manque de confiance entre certains des acteurs clés, ce qui limite leur capacité à s'ouvrir et à être honnêtes les uns envers les autres. Vous ignorez la ou les causes profondes du faible niveau de confiance. Quelle approche constituerait **le meilleur** point de départ pour évaluer la santé du projet ?
- A) Entretiens individuels
 - B) Sessions de groupe guidées
 - C) Enquêtes

Réponse : **A) Entretiens individuels**

Dans une situation où la confiance entre les acteurs clés est faible, l'approche la plus efficace pour évaluer la santé du projet serait de recourir à des entretiens individuels.

Les entretiens individuels offrent un cadre plus intime qui peut encourager les différents acteurs à se montrer plus ouverts et honnêtes quant à leurs points de vue et à leurs préoccupations. Cette approche permet de recueillir des informations nuancées et d'instaurer progressivement la confiance, dans la mesure où les personnes concernées peuvent se sentir plus à l'aise pour partager leurs idées sans la pression de la dynamique de groupe.

Référence : [Se préparer pour une évaluation PCT](#)

- 6.** Parmi les cas d'usage suivants, lequel **ne fait pas** partie des sept cas d'usage identifiés dans l'étude Applications du modèle ADKAR® ?
- A) Cadre de mesure
 - B) Évaluer le niveau de maturité de la gestion du changement
 - C) Langage commun pour le changement
 - D) Responsabiliser les responsables d'équipe

Réponse : **B) Évaluer le niveau de maturité de la gestion du changement**

Référence : [Présentation de l'étude Applications d'ADKAR](#)

7. Vrai ou faux ? L'Ensemble des connaissances du modèle ADKAR n'est pas censé être prescriptif et exhaustif, ni offrir une solution universelle pour toutes les initiatives de changement.

Vrai

Faux

Réponse : **Vrai**

L'Ensemble des connaissances du modèle ADKAR ne fournit pas de solution universelle pour toutes les initiatives de changement, dans la mesure où la pertinence et l'adéquation des pratiques et des activités éprouvées dépendent des circonstances uniques de chaque initiative de changement.

Référence : [Structure et limitations de l'Ensemble des connaissances du modèle ADKAR](#)

8. Associez chaque pratique éprouvée de l'Ensemble des connaissances du modèle ADKAR à l'élément ADKAR approprié.

Pratiques éprouvées :

1. Proposer des opportunités à faible risque permettant aux personnes de pratiquer et de développer les compétences requises
2. Continuer à suivre la vitesse d'adoption, l'utilisation atteinte et la compétence, et adapter les actions pour atteindre les objectifs définis
3. Évaluer, reconnaître et compatir à l'impact du changement sur les personnes
4. Réaliser une analyse des besoins en formation pour déterminer les connaissances requises pour appliquer le changement (pendant la transition et dans le futur)
5. Développer et veiller à la mise en place d'une communication efficace tout au long du cycle de vie du projet

Éléments ADKAR :

- A) Sensibilisation (Awareness)
- B) Volonté (Desire)
- C) Connaissance (Knowledge)
- D) Capacité (Ability)
- E) Renforcement (Reinforcement)

Réponse :

1. = D) Capacité (Ability)
2. = E) Renforcement (Reinforcement)
3. = B) Volonté (Desire)
4. = C) Connaissance (Knowledge)
5. = A) Sensibilisation (Awareness)

Référence : [Ensemble des connaissances du modèle ADKAR](#)

- 9.** Quelle proposition ci-dessous **ne décrit pas** un bénéfice de la déclaration des résultats ADKAR pour votre projet ?
- A) Elle permet d'améliorer la compréhension du modèle ADKAR par vos acteurs clés en les faisant participer à la définition des déclarations de résultats.
 - B) Elle favorise l'alignement des acteurs clés sur ce qu'est la force pour chaque élément ADKAR.
 - C) Elle nécessite moins de consultation et de collaboration par rapport à l'utilisation de définitions de résultats ADKAR génériques.
 - D) Elle permet de mesurer avec plus de précision la réalisation des résultats souhaités.

Réponse : **C) Elle nécessite moins de consultation et de collaboration par rapport à l'utilisation de définitions de résultats ADKAR génériques.**

La formulation de déclarations de résultats ADKAR spécifiques implique généralement davantage de consultation et de collaboration avec les acteurs impliqués pour garantir que les résultats sont adaptés au contexte et aux besoins particuliers du projet.

Référence : [Définir les résultats ADKAR pour votre projet](#)

- 10.** Quelle question **ne devrait pas** être prise en compte au moment de décider qui doit effectuer une évaluation ADKAR ?
- A) De quel temps ou de quelle capacité disposez-vous pour gérer le changement ?
 - B) Quels groupes impactés sont essentiels au succès du changement ?
 - C) Quels groupes impactés représentent le risque le plus élevé pour le succès du changement ?
 - D) Les membres des groupes impactés soutiennent-ils le changement ?
 - E) Combien de personnes devez-vous interroger ?

Réponse : **D) Les membres des groupes impactés soutiennent-ils le changement ?**

Ne sélectionner que les membres des groupes impactés qui soutiennent le changement pour réaliser une évaluation ADKAR biaiserait les résultats.

Référence : [Liste de contrôle pour la planification de l'évaluation ADKAR](#)

11. Associez chaque tactique d'activation des responsables d'équipe au point de blocage à l'accomplissement de leur rôle.

Tactiques d'activation des responsables d'équipe :

1. Inciter le sponsor principal ou un membre approprié de la coalition des sponsors à continuer à partager avec les responsables d'équipe des mises à jour régulières qui montrent le lien entre leur leadership efficace en matière de changement et les performances individuelles, c'est-à-dire l'adoption et la mise en œuvre réussies d'un changement au niveau individuel
2. Aider le sponsor principal ou un membre approprié de la coalition des sponsors à partager la recherche Prosci pertinente, des exemples issus d'expériences d'entreprises passées et des informations financières qui démontrent la valeur commerciale de la gestion du changement
3. Avec le soutien du sponsor principal ou d'un membre approprié de la coalition des sponsors, mettre en place des réseaux de soutien aux pairs pour les responsables d'équipes qui conduisent le changement
4. Dispenser une formation formelle à la gestion du changement aux responsables d'équipe, telle que le programme Prosci « Mener votre équipe à travers le changement »
5. Organiser une rencontre entre le sponsor principal ou un membre approprié de la coalition des sponsors et les responsables d'équipe pour établir l'attente selon laquelle ces derniers ont pour rôle de mener le changement auprès de leur équipe

Points de blocage à l'accomplissement du rôle :

- A) Manque de Sensibilisation (Awareness) à la nécessité d'une gestion du changement
- B) Manque de Volonté (Desire) de participer et de remplir le rôle de meneur du changement
- C) Manque de Connaissance (Knowledge) quant à la manière d'assumer le rôle de meneur du changement
- D) Manque de Capacité (Ability) à remplir le rôle de meneur du changement
- E) Manque de Renforcement (Reinforcement) en vue de continuer à assumer le rôle de meneur du changement

Réponse :

1. = E) Manque de Renforcement (Reinforcement) en vue de continuer à assumer le rôle de meneur du changement
2. = A) Manque de Sensibilisation (Awareness) à la nécessité d'une gestion du changement
3. = D) Manque de Capacité (Ability) à remplir le rôle de meneur du changement
4. = C) Manque de Connaissance (Knowledge) quant à la manière d'assumer le rôle de meneur du changement
5. = B) Manque de Volonté (Desire) de participer et de remplir le rôle de meneur du changement

Référence : [Ensemble des connaissances du modèle ADKAR](#)

- 12.** Pour quel(s) **type(s)** de points de blocage un praticien du changement devrait-il prendre l'**initiative** de mener une analyse des causes profondes afin de déterminer les actions d'adaptation et de suivre les progrès et la résolution du problème ?
- A) Régressif et isolé
 - B) Persistant et omniprésent
 - C) Persistant et isolé
 - D) Régressif et omniprésent

Réponse : **B) Persistant et omniprésent et D) Régressif et omniprésent**

Ces deux types de points de blocage représentent le risque le plus élevé pour la réalisation des résultats d'ADKAR. Le praticien du changement devrait prendre l'initiative de mener une analyse des causes profondes afin de déterminer les actions d'adaptation et de suivre les progrès et la résolution de ces types de points de blocage.

Référence : [Rôles nécessaires pour éliminer les points de blocage](#)

- 13.** Associez chaque calcul d'analyse des résultats d'une enquête d'évaluation ADKAR à la **limite** correspondante.

Calculs :

- A) Déterminer la fréquence et la portée des points de blocage
- B) Déterminer le score moyen pour chaque élément ADKAR
- C) Déterminer la répartition des scores pour chaque élément ADKAR

Limites :

- 1. Difficulté à présenter et à expliquer la signification et les implications de l'analyse
- 2. Se concentre principalement sur les points de blocage
- 3. Identifie un seul point de blocage pour un groupe impacté, quelle que soit la taille du groupe

Réponse :

- A) = 2. Se concentre principalement sur les points de blocage
- B) = 3. Identifie un seul point de blocage pour un groupe impacté, quelle que soit la taille du groupe
- C) = 1. Difficulté à présenter et à expliquer la signification et les implications de l'analyse

Référence : [Analyser les résultats ADKAR](#)

14. Pour chaque exemple, **indiquez** s'il s'agit d'une résistance au changement **inhérente au volet humain** évitable ou inévitable.

Exemples :

- A) La gestion du changement n'est pas correctement appliquée.
- B) Les capacités physiques ou cognitives d'une personne ne sont pas suffisantes pour lui permettre d'adopter et d'utiliser un changement.
- C) Le changement va à l'encontre des croyances et des valeurs personnelles d'un individu.
- D) La gestion de projet et la gestion du changement sont intégrées de manière inefficace, voire pas du tout.

Résistance inhérente au volet humain :

- 1. Évitable
- 2. Inévitable

Réponse :

- A) = 1. Évitable
- B) = 2. Inévitable
- C) = 2. Inévitable
- D) = 1. Évitable

Référence : [**Résistances au changement inhérentes au volet humain**](#)

15. Laquelle de ces cinq clés pour débloquer la résistance **n'est pas correcte** ?

- 1. La résistance peut être inhérente au volet technique ou au volet humain d'un changement.
- 2. Les résistances, qu'elles soient d'ordre technique ou humain, peuvent être évitables ou inévitables.
- 3. Les résistances, qu'elles soient inhérentes au volet technique ou au volet humain, créent des obstacles aux transitions ADKAR.
- 4. Pour éliminer les obstacles au changement, il convient d'identifier les causes profondes.
- 5. La résistance inhérente au volet technique ou au volet humain requiert les mêmes approches pour être résolue.

Réponse : 5. La résistance inhérente au volet technique ou au volet humain requiert les mêmes approches pour être résolue.

La résistance inhérente au volet technique ou au volet humain requiert des approches différentes pour être résolue. La résolution de la résistance inhérente au volet technique peut nécessiter des modifications des plans du projet ou la résolution de problèmes de conception et de mise en œuvre. Elle requiert par ailleurs l'implication des responsables du projet.

La résolution de la résistance inhérente au volet humain nécessite d'identifier et de combler les lacunes en matière de préparation et d'accompagner les individus dans leurs transitions ADKAR. Elle requiert d'impliquer les responsables d'équipe et les sponsors.

Référence : [**Cinq clés pour débloquer la résistance**](#)

16. Vrai ou faux ? Si le retour sur investissement (ROI) du changement dépend peu du volet humain, vous devez évaluer si l'effort de mesure des performances du changement en vaut la peine.

Vrai

Faux

Réponse : **Vrai**

Lorsque le succès d'une initiative dépend peu de l'adoption et de l'utilisation du changement par les personnes, les ressources et les efforts nécessaires pour mesurer la performance du changement pourraient ne pas produire de bénéfices significatifs.

Référence : [Définir l'approche – Conseils et aide à la résolution des problèmes](#)

17. Il existe quatre étapes pour définir les indicateurs d'objectif et de bénéfice, dont la première est la préparation. Laquelle des propositions suivantes **ne fait pas** partie de cette étape de préparation ?

- A) Mener des entretiens individuels avec le sponsor principal, les membres de la coalition des sponsors et les autres meneurs du changement
- B) Préparer un brouillon du modèle des 4 P
- C) Examiner la documentation du projet pour développer une compréhension détaillée des facteurs moteurs de l'organisation
- D) Intégrer les contributions des sponsors aux côtés du chef de projet
- E) Animer des sessions de suivi pour finaliser les indicateurs d'objectif et de bénéfice

Réponse : **E) Animer des sessions de suivi pour finaliser les indicateurs d'objectif et de bénéfice**

L'animation de sessions de suivi pour finaliser les indicateurs d'objectif et de bénéfice intervient généralement après les activités initiales de préparation et d'alignement, dans le cadre du processus qui vise à impliquer les acteurs concernés et à finaliser ces indicateurs.

Référence : [Étape 1 – Préparation](#)

18. Vous soutenez la mise en place d'un système automatisé de gestion de la dotation en personnel d'équipes de soignants. Quelle description de projet met davantage l'accent sur la **réalisation des bénéfices** pour l'organisation ?

- A) Ce projet permettra d'accroître l'efficacité de la gestion du personnel, de limiter les communications manuelles et d'assurer la couverture des roulements de travail en temps opportun.
- B) Ce projet fournira un nouveau système qui permettra d'informer les employés des roulements de travail disponibles ou des changements d'horaire, par texto ou par courriel.

Réponse : **A) Ce projet permettra d'accroître l'efficacité de la gestion du personnel, de limiter les communications manuelles et d'assurer la couverture des roulements de travail en temps opportun.**

Cette description met l'accent sur les bénéfices organisationnels qui découlent du projet, tels qu'une efficacité accrue et une meilleure couverture des roulements de travail. Ces résultats sont davantage en phase avec la réalisation des bénéfices qu'avec la simple description de la mise en place d'un nouveau système, comme c'est le cas dans l'option B.

Référence : [Performance organisationnelle](#)

19. Vrai ou faux ? Votre changement aura un impact sur de nombreux aspects du travail d'une personne. Pour mesurer efficacement la performance individuelle, vous devez sélectionner des indicateurs pour les aspects qui contribueront le plus à l'acquisition de compétences dans l'utilisation du changement.

Vrai

Faux

Réponse : **Vrai**

Lorsqu'un changement a un impact sur de nombreux aspects du travail d'une personne, il est important de sélectionner des indicateurs qui se concentrent sur les aspects contribuant le plus significativement à l'acquisition de compétences dans l'utilisation du changement. Cette approche ciblée garantit que la mesure de la performance individuelle reflète efficacement les aspects les plus critiques pour le succès de l'initiative de changement.

Référence : [Définir l'impact – Conseils et aide à la résolution des problèmes](#)

20. Associez les indicateurs suivants au facteur humain de retour sur investissement (ROI) approprié.

Indicateurs :

- A) Pourcentage des employés impactés qui se connectent au nouveau système au cours de la première semaine suivant le lancement
- B) Délai moyen qu'il faut aux employés pour effectuer une tâche à l'aide du nouveau système par rapport au délai standard attendu
- C) Nombre total d'employés utilisant le nouveau système en pourcentage du nombre total d'employés supposés l'utiliser, et mesuré trois mois après la date de lancement

Facteurs humains de retour sur investissement (ROI) :

- 1. Compétence
- 2. Vitesse d'adoption
- 3. Utilisation atteinte

Réponse :

- A) = 2. Vitesse d'adoption. La vitesse d'adoption mesure la rapidité avec laquelle les employés commencent à utiliser le nouveau système après sa mise en œuvre.
- B) = 1. Compétence. La compétence mesure l'efficacité avec laquelle les employés exécutent les tâches avec le nouveau système par rapport aux standards attendus.
- C) = 3. Utilisation atteinte. L'utilisation atteinte mesure le niveau d'utilisation du nouveau système par la population prévue d'employés au fil du temps.

Référence : [Performance individuelle](#)



www.prosci.com

© Prosci, Inc. Tous droits réservés.