

Fil rouge

Gestion des changements dans la phase « Préparer la mise en œuvre » (phase 2)

Un outil du projet Justitia 4.0 destiné aux autorités judiciaires pour l'introduction de la communication électronique et la gestion des changements qui en découlent.

Table des matières

Résumé	3
1 Introduction	4
1.1 Classification systématique.....	4
1.2 Classification du contenu	4
2 Modèle des phases et temps nécessaire.....	5
2.1 Le modèles des phases.....	5
2.2 Les trois phases en bref.....	5
2.3 Temps nécessaire	6
3 Activités recommandées dans la phase « Préparer la mise en œuvre ».....	6
3.1 Constituer une équipe de projet et organiser la collaboration	6
3.2 Affiner la planification du projet.....	7
3.3 Mettre en œuvre des lots de travaux	7
3.4 Assurer les compétences et l'adéquation	9
3.5 Identifier et anticiper les résistances	10
3.6 Planifier et mettre en œuvre la communication	10
3.7 Planifier et préparer le déploiement	11
4 Prochaine étape : phase 3	12
5 Outils et services pour les responsables du changement	12
6 Glossaire.....	12

Résumé

Le présent fil rouge est consacré à la deuxième des trois phases du projet, avant que le déploiement et la mise en service de Justitia 4.0 ne soit réalisés au sein des autorités judiciaires.

Ce document est une source d'inspiration et d'orientation sur la manière d'aborder ces changements afin de garantir une mise en œuvre efficace, moderne et cohérente du projet.

Sept activités sont recommandées pour cette deuxième phase :

1. Constituer l'équipe de projet et organiser la collaboration
2. Affiner la planification du projet
3. Mettre en œuvre les lots de travaux
4. Garantir les compétences et les capacités
5. Identifier et anticiper les résistances
6. Planifier et mettre en œuvre la communication
7. Planifier et préparer le déploiement

Tout au long de ces activités, le fil rouge présente des outils concrets tels que la boussole du changement, l'analyse des besoins ou l'offre Prêt pour le changement. Il contient également plusieurs références à des informations disponibles.

Grâce à ce fil rouge, votre organisation pourra se lancer dans la phase « Préparer la mise en œuvre » en étant parfaitement informée. L'équipe Justitia 4.0 vous souhaite plein succès et vous soutient volontiers dans votre démarche.

1 Introduction

1.1 Classification systématique

Sur la base de la systématique des documents expliquée dans la « Vue d'ensemble des fils rouges », les chapitres 1 « Introduction - classification du contenu » et 2 « Modèle des phases et temps nécessaire » sont identiques dans les trois fils rouges. Si vous le souhaitez, vous pouvez aussi directement commencer à lire la phase 2 au chapitre 3.

1.2 Classification du contenu

La **transition numérique** et, dans ce contexte, Justitia 4.0 représentent un processus de changement important et donc une **tâche de conduite**. L'échelon hiérarchique auquel sont subordonnées les autorités judiciaires devrait donc assumer la **responsabilité** de la réussite de la mise en œuvre, d'autant plus que la gestion des changements constitue une prestation propre des autorités (voir le [guide pratique « Prestations propres des autorités judiciaires »](#)).

Comme dans de nombreux projets de transformation numérique, le rythme de Justitia 4.0 est donné par les projets techniques « Application dossier judiciaire (ADJ) » et « Plateforme justitia.swiss ». Avec leur introduction, le changement en matière d'organisation revêt une importance capitale. Ce fil rouge est conçu comme une source d'inspiration et d'**orientation** sur la manière dont vous pouvez **aborder ces changements** et sur ce qui pourrait être important pour la **conduite du changement** dans la **phase 2 « Préparer la mise en œuvre »**.

2 Modèle des phases et temps nécessaire

2.1 Le modèles des phases

Pour structurer le travail de transformation, nous le divisons en trois phases, qu'il est rarement possible de délimiter de manière précise. La durée de chaque phase varie en fonction de l'organisation. Ces phases permettent une orientation approximative. Les phases 1 et 3 (voir fil rouge Gestion des changements phase 1 et fil rouge Gestion des changements phase 3) sont décrites en détail dans des documents distincts.



Illustration 1 : modèle des phases avec focus sur la phase 2

2.2 Les trois phases en bref

Première phase : démarrer le projet

La phase « Démarrer le projet » crée une base solide pour les phases suivantes. Des thèmes importants tels que la gestion de projet et du changement, y c. la communication, sont mis en place afin de préparer l'organisation en vue du changement. Il vaut la peine d'investir du temps et des efforts dans cette première phase pour un lancement de projet réussi, au cours duquel les bases sont clarifiées et définies.

Deuxième phase : préparer la mise en œuvre

Dans la phase « Préparer la mise en œuvre », le cadre organisationnel du projet est élaboré en s'appuyant sur le travail de base de la phase 1. En outre, la gestion du changement comprenant la communication, est développée et concrétisée. Des mesures et lots de travaux sélectionnés sont mis en œuvre, et les préparatifs pour la dernière phase sont effectués.

Troisième phase : réaliser le déploiement

Cette troisième et dernière phase avant la mise en service de Justitia 4.0 au sein de votre organisation décrit les préparatifs finaux pour la mise en service du système. Elle traite également de la formation des collaboratrices et collaborateurs, de la clôture du projet et de la gestion du changement. Elle est suivie d'un aperçu de l'optimisation et des ajustements subséquents.

2.3 Temps nécessaire

La durée de chaque phase dépend, entre autres, de la situation de départ au sein de chaque autorité judiciaire ainsi que de ses objectifs et ambitions. Le calendrier du projet Justitia 4.0 peut être consulté sur le [site Internet](#) pour une planification annuelle individuelle des autorités. Il est toutefois judicieux de prévoir **au moins un délai de deux ans jusqu'à la fin du déploiement et/ou jusqu'à la mise en service.**

3 Activités recommandées dans la phase « Préparer la mise en œuvre »

Au cours de cette phase, il est recommandé de mettre en œuvre les éléments suivants au sein de votre organisation :

1. **Constituer une équipe de projet et organiser la collaboration**
2. **Affiner la planification du projet**
3. **Mettre en œuvre des lots de travaux**
4. **Garantir les compétences et l'adéquation**
5. **Identifier et anticiper les résistances**
6. **Planifier et mettre en œuvre la communication**
7. **Planifier et préparer le déploiement**

3.1 Constituer une équipe de projet et organiser la collaboration

Une organisation de projet avec des rôles et des responsabilités clairs est essentielle à la réussite du projet (voir le [guide pratique sur la planification de projet](#)).

C'est le moment d'attribuer les rôles de l'organisation du projet en vous basant sur les considérations relatives aux rôles du projet et à l'intégration des différentes perspectives « Qui monte à bord ? » selon le fil rouge Gestion des changements phase 1 (chap. 3.5). L'objectif consiste à former avec les collaboratrices et collaborateurs du projet une équipe engagée qui pilote, conduit, met en œuvre et contrôle le changement.

Les conseils suivants peuvent vous aider à **constituer une équipe de projet efficace** :

- N'oubliez pas d'impliquer les ambassadrices et ambassadeurs dans la constitution de l'équipe de projet.

- Le choix des membres de l'équipe est essentiel pour obtenir un levier puissant tout en impliquant les expert-e-s, les leaders d'opinion, les personnes concernées et les décideurs pertinents.
- Lors de l'attribution des rôles aux collaborateurs, il convient de tenir compte de leurs compétences, de leur expérience, de leurs intérêts et de leurs capacités.
- Recrutez de nouvelles personnes pour les rôles qui ne peuvent pas être occupés par les collaboratrices et collaborateurs actuels, ou faites appel à un soutien externe.

Il est également conseillé de réfléchir aux **aspects suivants de la collaboration** au sein de l'organisation du projet :

- Quelle est la méthodologie de projet à utiliser ?
- Existe-t-il des modèles de projet, des listes de contrôle et des expériences antérieures sur lesquels s'appuyer ?
- Comment les différents organes et rôles du projet collaborent-ils ?
- Comment le flux d'informations est-il assuré au sein de l'organisation du projet et au-delà ? (voir aussi chap. 3.6 Communication)

3.2 Affiner la planification du projet

Il est recommandé de développer, d'affiner et d'actualiser en permanence la planification du projet de la phase 1 (voir fil rouge phase 1, chap.3.4).

- Dressez un **état des lieux des lots de travaux** prévus jusqu'à la mise en service en collaboration la direction de projet et éventuellement d'autres membres de l'équipe de projet (cf. chap. 1).
- Incluez notamment les **prestations propres** dans les lots de travaux (voir le [guide pratique sur les prestations propres des autorités judiciaires](#) et les renvois à d'autres guides pratiques qui y figurent).
- **Structurez les lots de travaux** en les regroupant si nécessaire ou en les présentant de manière plus détaillée.
- Organisez ces lots de travaux sur un **axe temporel** et définissez des **jalons** (en matière de délais et de contenu).
- Discutez en équipe des **interdépendances et des interfaces** entre les lots de travaux et les jalons, ainsi qu'avec d'autres projets parallèles.
- Réfléchissez à la **représentation du plan de projet** dans le format / l'outil choisi **et à sa maintenance continue**.

Remarque : les formats choisis pour représenter le plan (par ex. PPT, tableau Kanban) sont généralement différents de ceux utilisés pour le travail courant ou la gestion du plan de projet (par ex. Excel, outils de gestion de projet comme MS Project, Asana, etc.).

3.3 Mettre en œuvre des lots de travaux

L'objectif de cette phase est de planifier conceptuellement, dans la mesure du possible, les lots de travaux fixés dans la planification du projet, y c. les prestations propres, et de les

mettre en œuvre dans le respect des valeurs de référence définies en matière de délai, de budget et de qualité.

- Déterminez les **concepts** dont vous avez besoin comme base solide pour la mise en œuvre suivante des lots de travaux. Inspirez-vous des documents de Justitia 4.0 (par ex. concept d'introduction, concept de formation, etc. ; encore en cours d'élaboration) et adaptez-les si nécessaire à votre organisation.
- Mettez en œuvre les **lots de travaux, y c. les prestations propres**, conformément à la planification et aux concepts. Tenez compte des interdépendances et des interfaces.

Les **principaux lots de travail** consisteront à clarifier et à représenter les processus souhaités, ainsi qu'à affiner les rôles modifiés ou à en créer de nouveaux. En outre, il est conseillé de repenser l'infrastructure physique (bureaux, emplacement de l'imprimante, etc.). Les questions suivantes peuvent vous y aider :

Processus

- Quels sont les processus qui vont changer avec Justitia 4.0 ?
- En quoi consistent ces changements ?
- Certains processus seront-ils totalement supprimés et/ou d'autres seront-ils ajoutés ?
- Comment modéliser les processus VISÉS ?
- Les outils existants comme les listes de contrôle, etc. peuvent-ils continuer à être utilisés ou doivent-ils être adaptés / remplacés ?

Structure organisationnelle et rôles

- Votre structure organisationnelle actuelle est-elle viable dans la perspective de l'introduction de Justitia 4.0 ?
- Votre structure organisationnelle permet-elle les nouvelles formes de collaboration qu'implique Justitia 4.0 ?
- Comment la structure organisationnelle et les différents rôles doivent-ils être conçus pour que les processus VISÉS puissent s'appliquer correctement ?
- Quelles tâches, compétences et responsabilités seront attribuées aux (nouveaux) rôles ?
- Quelles collaboratrices et quels collaborateurs correspondent à quels rôles et inversement ?
- Où/sur quoi les collaborateurs doivent-ils être formés pour assumer correctement les nouveaux rôles ? (voir chap. 3.4)

Infrastructure physique :

- Devez-vous modifier les locaux et/ou l'attribution des bureaux afin de pouvoir vivre les nouveaux processus et la structure organisationnelle de manière efficace et efficiente ?
- Où faut-il placer les équipements tels que les imprimantes et les scanners ?

3.4 Assurer les compétences et l'adéquation

En se basant sur la volonté de changement (voir fil rouge phase 1, chap. 3.1), il faut, pour que la transformation soit réussie, que les compétences des collaborateurs soient disponibles ou créées pour le changement. Les personnes concernées seront ainsi en mesure de gérer les nouveautés et, en particulier, d'assumer les nouveaux rôles avec leurs tâches, leurs responsabilités et leurs compétences afin de « faire vivre » les nouveaux processus.

Les étapes suivantes sont recommandées :

Analyse des écarts entre les compétences RÉELLES et les compétences VISÉES

Une analyse des écarts peut fournir des informations précieuses sur l'écart entre les compétences actuellement disponibles dans l'organisation et les compétences requises. La boussole du changement adaptée à cette situation et/ou l'analyse des besoins réalisée en collaboration avec l'équipe de projet Justitia 4.0 pourraient vous aider. Les dirigeants fournissent ainsi un contexte permettant aux collaboratrices et collaborateurs de combler concrètement les lacunes de compétences. Questions possibles :

- Quelles sont les différences entre mon rôle actuel et mon potentiel futur rôle ?
- Quelles compétences devrais-je développer ou élargir pour combler la différence ?

Remarque : la réalisation d'une analyse des écarts est un processus continu. Il est important de répéter ce processus régulièrement pour s'assurer que vos collaboratrices et collaborateurs possèdent les compétences requises pour réussir.

Développer un plan d'action

Toutes les lacunes en matière de compétences n'ont pas la même importance. Évaluez les différences en fonction de leur caractère critique pour la réussite du passage au numérique dans le domaine de la justice. Tenez également compte de la difficulté qu'il y aura à combler ces écarts.

Pour chaque écart identifié, vous devriez élaborer un plan pour le réduire ou le combler. Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples de mesures :

- **Créer des espaces d'échange** : les personnes concernées peuvent apprendre les unes des autres, partager leurs expériences et demander ou donner des conseils à leurs collègues.
- **Établir une liste de contacts utiles** : les personnes concernées disposent ainsi d'interlocuteurs qu'elles peuvent contacter ou consulter en cas de besoin.
- **Élaborer ou informer sur les formations, les ateliers, etc.** : transmettre des connaissances sur les nouveaux outils et autres formes de collaboration.

Remarque : la formation à la plateforme et à l'ADJ est dispensée par Justitia 4.0 (voir fil rouge phase 3).

Mesures pour combler l'écart entre la situation RÉELLE et la situation VISÉE

Mettez en œuvre le plan d'action et suivez régulièrement les progrès. Vous pouvez le faire en discutant avec les collaboratrices et collaborateurs de leur développement personnel, ou en

établissant un aperçu actualisé de l'avancement des formations suivies et en demandant aux participants de l'évaluer. Il est important de rester flexible et d'adapter le plan si nécessaire.

Remarque : la formation aux nouveaux systèmes informatiques (plateforme, ADJ) sera abordée dans la phase 3 (voir fil rouge phase 3, chap. 3.2).

3.5 Identifier et anticiper les résistances

Tout au long du projet, il est important de gérer les résistances existantes ou potentielles des parties prenantes. Il est recommandé de se pencher régulièrement sur la préparation au changement, de faire le point et de prendre d'autres mesures concrètes.

Réflexion sur la situation de départ, l'image cible et l'engagement

Créez des occasions pour que les personnes concernées puissent réfléchir régulièrement à la situation initiale du projet et à l'objectif commun de Justitia 4.0 (voir fil rouge phase 1, chap. 3.1).

On ne saurait trop insister sur l'importance de la responsabilité et de la motivation communes des dirigeants pour la réussite du projet. Prévoyez des mesures concrètes évaluer leur engagement et, sur cette base, des méthodes permettant de maintenir ou d'augmenter l'engagement. L'objectif étant que les dirigeants, en particulier, fassent du lobbying pour Justitia 4.0 en qualité de fiers « porte-drapeaux » à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Bilan sur les résistances

Des bilans réguliers sont considérés comme utiles, soit pour l'ensemble de l'organisation, soit au moins pour un groupe test composé de personnes différentes. Ils permettent de mesurer les résistances existantes au changement et d'anticiper les résistances émergentes. Ces bilans vous permettent d'aborder les résistances de manière proactive, avant toute escalade, afin d'évaluer et de gérer globalement la préparation de votre organisation au changement.

Les offres suivantes peuvent vous aider à faire le point sur les résistances au sein de l'organisation :

- Sondage auprès des collaboratrices et collaborateurs :
 - Comment évaluez-vous votre résistance personnelle aux changements apportés par Justitia 4.0, de 1 à 10 ?
 - Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à donner une réponse (encore) plus positive la prochaine fois ?
- Recours aux offres de soutien existantes (courbe du changement, évaluation des besoins ou Fit for Change).

3.6 Planifier et mettre en œuvre la communication

C'est le moment d'aborder la planification et la réalisation concrètes de la communication en se basant sur les travaux préparatoires de la phase 1 (voir fil rouge phase 1, chap. 3.7).

Planifier la communication

Élaborez un plan de communication sur la base de votre stratégie de communication. Réfléchissez à la manière dont vous pouvez emmener vos collaboratrices et collaborateurs sur le chemin du changement.

Planification des premières étapes concrètes de la communication :

- Étudier et utiliser le [guide pratique Communication](#) de Justitia 4.0
- Si nécessaire, renforcer le rôle de communication dans le cadre de l'organisation du projet, y c. les tâches et les compétences ainsi que les délimitations et les interfaces (voir chap. 1)
- Créer un plan de communication avec les points clés suivants :
 - Buts et objectifs de la communication
 - Groupes cibles (voir carte des parties prenantes selon le fil rouge phase 1, illustration 5)
 - Messages-clés
 - Canaux et outils de communication
 - Calendrier
 - Responsabilités
 - Budget

Mettre en œuvre les mesures de communication et gérer les parties prenantes

Les contenus peuvent être élaborés et mis en œuvre sur la base du plan de communication.

Il est important d'emmener dans ce voyage les parties prenantes, y c. les collaboratrices et collaborateurs :

- Les groupes cibles identifiés doivent être informés, impliqués et sensibilisés aux changements en fonction de leur influence et de leur implication dans le projet Justitia 4.0.
- Une attention particulière doit être accordée aux collaboratrices et collaborateurs qui doivent être impliqués toujours plus concrètement au fur et à mesure de l'avancement du projet.
- Utilisez les connaissances acquises sur les résistances au sein de l'organisation (voir chap. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) pour concevoir concrètement une communication axée sur les résultats.
- Pensez aussi au fait que les dirigeants jouent un rôle central dans la communication, tant comme expéditeurs que destinataires des messages.
- N'oubliez pas non plus de communiquer et de célébrer consciemment vos succès, ce qui vous motivera et vous incitera à aller de l'avant.

3.7 Planifier et préparer le déploiement

La troisième et dernière phase « Réaliser le déploiement » constitue l'étape suivante. Pour réussir cette phase, il convient de s'y préparer en conséquence.

Les questions suivantes peuvent vous y aider :

- Que devez-vous fournir pour démarrer en douceur la phase de déploiement ?
- Quelles sont les questions/mesures à clarifier avant la phase de déploiement ?

- Quels concepts de Justitia 4.0 fournissent des indications sur la préparation de la phase de déploiement ?
- Comment pouvez-vous inciter et aider vos collaboratrices et collaborateurs à aborder les nouveaux systèmes informatiques (plateforme et ADJ) avec curiosité et ouverture d'esprit pendant la phase de déploiement ?

4 Prochaine étape : phase 3

Nous vous renvoyons au fil rouge correspondant « Réaliser le déploiement ».

5 Outils et services pour les responsables du changement

Vous trouverez sur le [site Internet](#) des outils complémentaires pour vous aider à démarrer, planifier et mettre en œuvre Justitia 4.0.

Nous serons ravis de vous aider dans cette démarche. N'hésitez pas à prendre contact avec nous : info@justitia.ch.

6 Glossaire

Terme	Explication
Asana	Logiciel de gestion des travaux, projets et tâches
ADJ	Application dossier judiciaire électronique
Tableau Kanban	Outil de gestion de projet agile pour la visualisation des tâches
MS Project	Logiciel de Microsoft pour la planification, le contrôle et le suivi des projets
PPT	Logiciel de présentation de Microsoft