

Fil rouge **Gestion des changements dans la phase « Démarrer le projet » (phase 1)**

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 modèle des phases	5
2.2 Les trois phases en bref.....	5
2.3 Temps nécessaire	6
3 Activités recommandées dans la phase « Démarrer le projet »	6
3.1 Renforcer l'ouverture au changement	6
3.2 Identifier les besoins en matière de changement	8
3.3 Analyser l'environnement du projet.....	9
3.4 Développer la planification de projet.....	10
3.5 Définir l'organisation du projet	11
3.6 Obtenir des ressources	12
3.7 Démarrer la communication	12
4 Prochaines étapes : phases 2 et 3	13
5 Outils et services pour les responsables du changement	13

Répertoire des illustrations

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. Dans cette première phase, **sept activités sont recommandées** qui sont à la fois de nature technique et d'accompagnement du changement.

1. Renforcer l'ouverture au changement
2. Identifier les besoins de changement
3. Analyser l'environnement du projet
4. Développer la planification du projet
5. Définir l'organisation du projet
6. Obtenir des ressources
7. Démarrer la communication

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 1 « Démarrer le projet » 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

En raison de la systématique des documents expliquée dans la « Vue d'ensemble des guides », les chapitres 1 « Introduction - classification du contenu » et 2 « Modèle des phases et temps nécessaire » sont identiques dans les trois guides. Si vous le souhaitez, vous pouvez aussi directement commencer la lecture de la phase 1 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 centrale. Ce guide 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 « Démarrer le projet »** (phase 1 sur 3).

2 Modèle des phases et temps nécessaire

2.1 Le modèle 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 de donner une orientation approximative. Les phases 2 et 3 (voir le fil rouge Gestion des changements phase 2 et fil rouge Gestion des changements phase 3) sont décrites en détail dans des guides séparés.



Illustration 1 : modèle selon les phases avec focus sur la phase 1

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. Tous les thèmes importants tels que la gestion de projet et la gestion des changements, 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 dans l'optique d'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 des changements

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 des changements. Elle est suivie d'un aperçu de l'optimisation et des ajustements subséquents.

2.3 Temps nécessaire

La durée de chaque phase dépend notamment de la situation de départ au sein de chaque autorité judiciaire, ainsi que de ses objectifs et ambitions. Un calendrier du projet Justitia 4.0 est disponible 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 « Démarrer le projet »

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

- 1. Renforcer l'ouverture au changement**
- 2. Identifier les besoins en matière de changement**
- 3. Analyser l'environnement du projet**
- 4. Développer la planification de projet**
- 5. Définir l'organisation du projet**
- 6. Obtenir des ressources**
- 7. Démarrer la communication**

Remarque : pensez suffisamment tôt à planifier les prestations importantes que vous devrez fournir avec votre organisation (voir [le guide pratique planification de projet](#)). Il s'agit par exemple de l'évaluation des bases légales nécessaires au niveau cantonal ou de la budgétisation en temps utile des coûts d'investissement (voir les guides pratiques sur les [bases légales cantonales](#) et les [prestations propres des autorités judiciaires](#)).

3.1 Renforcer l'ouverture au changement

Pour mettre en œuvre une transformation, il est essentiel que les personnes dirigeantes « tirent toutes à la même corde ». L'équipe dirigeante doit faire preuve d'une solide conviction émotionnelle et rationnelle. Dans cette optique, il est essentiel de discuter et de développer une vision commune du projet et de l'objectif.

Comprendre la situation de départ et l'enjeu

Commencez par découvrir Justitia 4.0 et à **informer** l'équipe dirigeante de votre organisation :

- Passez en revue les objectifs du [projet Justitia 4.0](#)
- Regardez les [vidéos explicatives](#)
- Consultez les informations de base (dans la [section dédiée aux ambassadeurs sur le site Internet](#)) pour mieux comprendre le projet à travers [l'histoire de Justitia 4.0](#).

Établissez une vision commune au sein de l'équipe dirigeante. Les questions clés suivantes vous aideront à mener une discussion en équipe :

- Quel est l'enjeu du projet ?
- Quelle est la situation de départ ? Où en sommes-nous et en quoi cela nous concerne-t-il ?
- Pourquoi Justitia 4.0 et le changement sont-ils nécessaires ?

Définir une vision commune des objectifs

Concrétisez votre vision des objectifs au sein de l'équipe dirigeante. Les questions clés suivantes vous aideront à mener une discussion en équipe :

- Quel est l'objectif du projet ?
- Qu'est-ce qui changera après la mise en œuvre de Justitia 4.0 ? Quelle est l'utilité générale du projet et en quoi consiste-t-il concrètement pour notre organisation ?
- Pourquoi cela s'avère-t-il judicieux ?

Les [arguments en faveur de Justitia 4.0](#) peuvent vous soutenir dans votre démarche.

Définir les responsabilités communes et renforcer l'adhésion des dirigeants

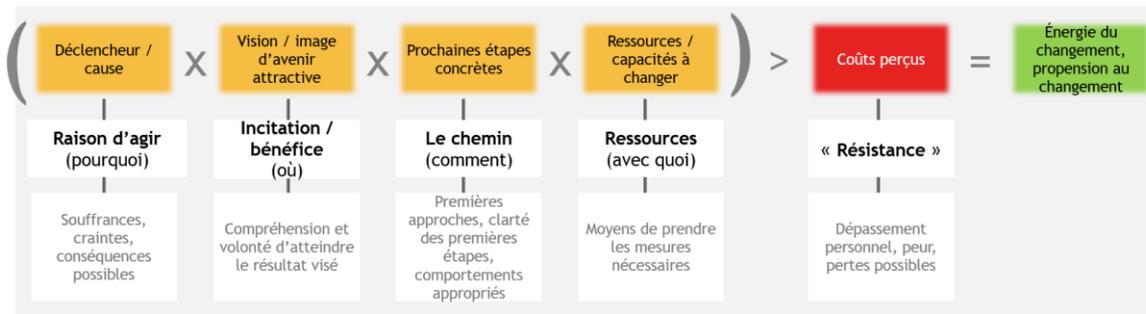
Définissez la responsabilité de Justitia 4.0 au sein de l'équipe dirigeante. **Renforcez également l'adhésion au projet** en posant les questions suivantes et en évaluant les réponses sur une échelle de 1 à 10 :

- Dans quelle mesure suis-je convaincu-e par le projet ?
- Dans quelle mesure suis-je convaincu-e que nous devons changer ou modifier nos méthodes de travail dans le domaine de la justice ?
- Dans quelle mesure les objectifs sont-ils convaincants ou fédérateurs ?
- De quoi aurais-je besoin pour donner une évaluation plus élevée la prochaine fois ?
- Qu'en est-il de l'adhésion au projet au sein de mon canton ? Pourrions-nous former des alliances dans ce domaine ?

L'outil de la [boussole du changement](#) de Justitia 4.0 est utile pour aborder les thèmes/questions susmentionnés de manière modérée au sein de l'équipe dirigeante. En appliquant la formule ci-dessous, vous passerez en revue les facteurs nécessaires à la bonne mise en œuvre d'un changement au sein de votre organisation.

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

Objectif : toutes les personnes concernées doivent être prêtes au changement.



Si les quatre facteurs entre parenthèses ne compensent pas les coûts perçus, la probabilité d'un changement réussi et durable est considérablement réduite.

Illustration 2 : formule du changement comme base pour augmenter l'ouverture au changement.

3.2 Identifier les besoins en matière de changement

Pour une compréhension plus approfondie du projet, il vaut la peine d'analyser les deux thèmes suivants :

- Quels seront les changements apportés par Justitia 4.0 dans votre organisation ?
- Comment évaluez-vous l'impact de ces changements ?

Discutez de ces questions sur la base des documents relatifs au projet, de la situation de départ et de la vision d'avenir.

Le **modèle « Impact sur notre organisation »** peut servir d'outil pour structurer la discussion. Il met en évidence les aspects propres à une organisation qui, d'une part, sont tous interconnectés et, d'autre part, sont liés à son environnement externe. Ces éléments s'expriment au travers de la culture et des valeurs d'une organisation. En développant ces aspects, nous faisons évoluer la culture et l'état d'esprit des collaboratrices et collaborateurs. Vous retrouverez nombre de ces éléments dans les guides de gestion des changements et dans les guides pratiques.

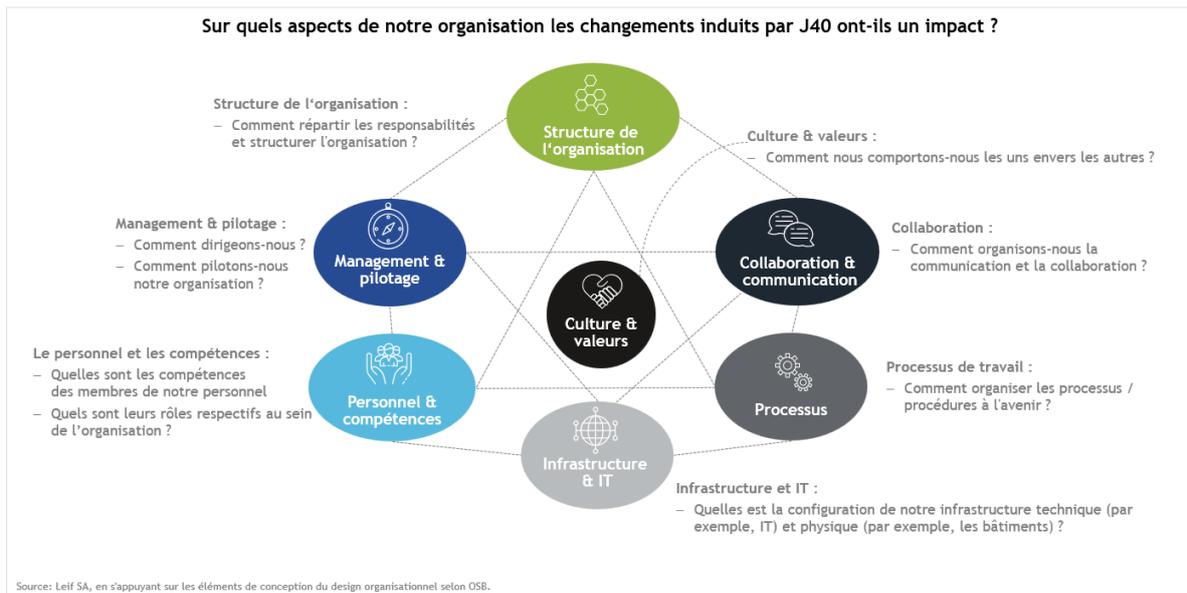


Illustration 3 : impact sur notre organisation

3.3 Analyser l'environnement du projet

Analysez quelles personnes sont directement ou indirectement concernées par le changement à venir et/ou quelles personnes ont un intérêt dans les changements apportés par Justitia 4.0. Ces personnes sont appelées ci-après « parties prenantes » (groupes d'intérêt).

- Discutez de cette question sur la base des documents relatifs au projet, de la situation de départ et de la vision d'avenir.
- Lors de la définition des parties prenantes pertinentes, pensez aussi bien aux parties prenantes internes, par exemple vos collaboratrices et collaborateurs, qu'aux parties prenantes externes, comme la clientèle ou les avocats, les autres autorités judiciaires, l'organisation informatique interne du canton, les fournisseurs de l'application métier, etc.
- La carte des parties prenantes et les questions clés peuvent servir d'aide à l'analyse de l'environnement du projet :

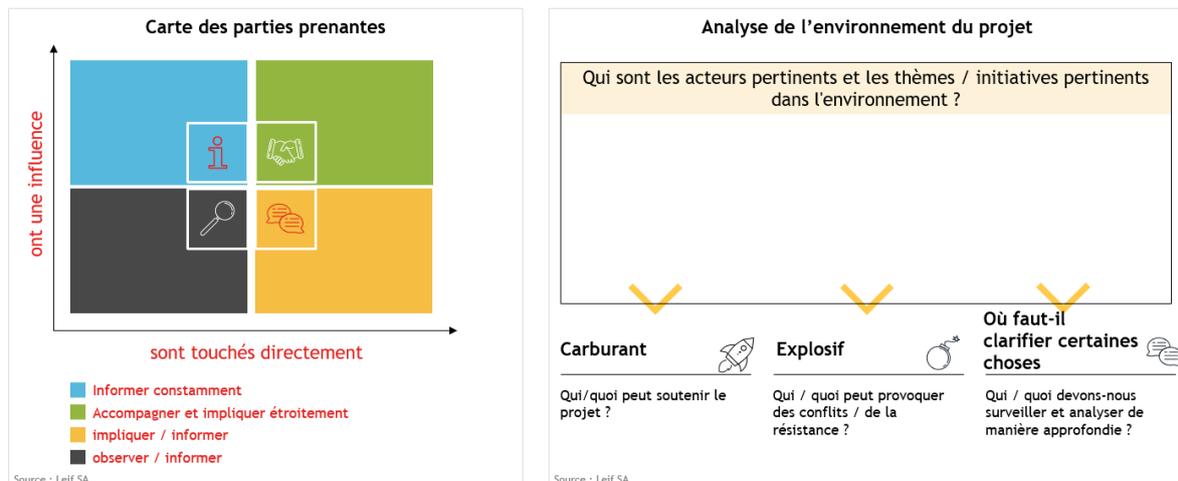


Illustration 4 : carte des parties prenantes et analyse de l'environnement

L'analyse des parties prenantes est un instrument approprié pour, d'une part, obtenir des éclaircissements sur l'ampleur et les caractéristiques des différentes parties prenantes, y c. leurs intérêts, et, d'autre part, en déduire des mesures adaptées. Le résultat de l'analyse peut ainsi servir à répondre aux questions suivantes :

- Quelles parties prenantes pourraient potentiellement compromettre la réussite du projet, et comment/à quel moment devrions-nous les impliquer ?
- En revanche, quelles sont les parties prenantes « bien disposées » à l'égard du projet et comment les utiliser en tant que multiplicateurs ?
- Quelles sont les parties prenantes que nous entendons toucher ou impliquer dans une communication ciblée ? Comment, à quelle fréquence et avec quel canal ?
- Quelles sont les différences entre les mesures de gestion des changements pour les différents groupes de parties prenantes ?

3.4 Développer la planification de projet

Afin de prendre les mesures nécessaires à temps et de s'assurer que les connaissances pertinentes peuvent être développées au sein de l'organisation, il est recommandé de développer une esquisse de planification de projet à un stade précoce.

- À partir des étapes susmentionnées, établissez une **vue d'ensemble des lots de travaux possibles** et placez-les dans un ordre chronologique. Elle servira de base à la structuration du projet.
- Déduisez de cette vue d'ensemble des **lots de travaux plus concrets**.
- **Développez une idée** de la manière dont le projet pourrait être mis en place dans votre organisation. Intégrez également le rôle de votre canton en vérifiant si ce dernier coordonne des thèmes liés à Justitia 4.0.
- Dans ce contexte, réfléchissez également aux **prestations propres de votre organisation** (voir le guide pratique [« Prestations propres des autorités judiciaires »](#)) et tenez-en compte dans la planification du projet.

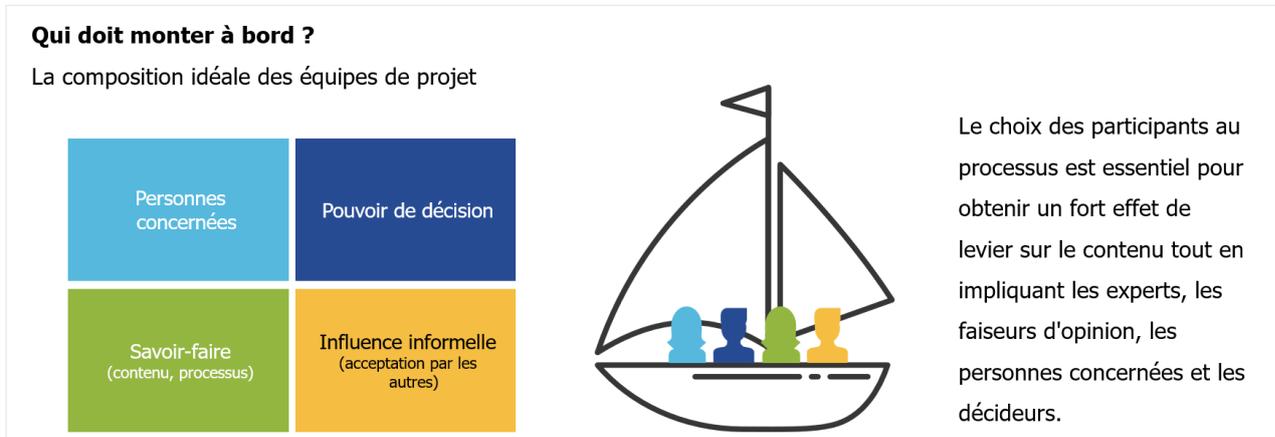
Remarque : l'expérience montre qu'il est recommandé de mener un projet global dans lequel la transformation et la technique sont traitées en parallèle et de manière équivalente.

3.5 Définir l'organisation du projet

En votre qualité de dirigeant-e, vous devrez réfléchir très tôt à la structure et aux rôles de l'organisation du projet. Il est également recommandé d'envisager une éventuelle répartition des rôles entre collaboratrices et collaborateurs :

- **Nommez des personnes appropriées comme que chef-f-e-s de projet et ambassadeurs de la transformation** (voir également [le programme d'ambassadeurs J40](#)).
- Déterminez la structure de l'organisation du projet et définissez les sous-projets possibles. Vous trouverez de l'inspiration sur les organisations de projet dans la méthode de gestion de projet HERMES en suivant [ce lien](#).
- **Définissez les rôles du projet, y c. leurs tâches, compétences et responsabilités.** Idéalement, ces rôles de projet se complètent mutuellement et contribuent à une gouvernance claire en termes de pilotage, de conduite et d'exécution.
- **Lors de la constitution d'une équipe de projet, veillez à inclure différentes perspectives** (voir guide pratique sur la [planification de projet](#)). Le graphique suivant peut également servir de guide :

Objectif : gérer efficacement la gestion du changement au sein de l'organisation et la faire progresser de manière efficace et connectée.



Source : Leif SA

Illustration 5 : qui doit monter à bord ?

- **Réfléchissez dès à présent à une éventuelle répartition des rôles entre collaboratrices et collaborateurs** en tenant compte de leurs compétences, de leur expérience, de leurs intérêts et de leurs compétences. Il est aussi opportun à ce stade d'envisager d'éventuels recrutements pour certains rôles ou un soutien externe.

3.6 Obtenir des ressources

Assurez-vous de disposer à temps de ressources financières, humaines et technologiques suffisantes pour mettre en œuvre les changements. Respectez les règles et les délais des appels d'offres publics. Concernant les besoins en ressources, divers guides pratiques sont utiles, par exemple les [prestations propres des autorités judiciaires](#), les [frais pour les autorités judiciaires](#), [l'équipement des salles d'audience](#) et [le poste de travail personnel](#).

3.7 Démarrer la communication

Une stratégie simple en matière de communication, basée sur la compréhension actuelle du projet, permet de définir la manière et le moment où vous informerez les collaboratrices et collaborateurs de manière adéquate et transparente sur les changements. Le guide [Communication interne](#) peut vous aider dans cette démarche.

Développer une stratégie simple en matière de communication

Définissez des **principes simples pour la communication** et planifiez les premières mesures. Les questions clés suivantes peuvent vous guider :

- Qui entendons-nous atteindre avec notre communication ? Pour ce faire, utilisez également la carte des parties prenantes et l'analyse de l'environnement du projet
- Que souhaitons-nous obtenir de ces parties prenantes ?
- Quels sont nos messages clés et comment pourrions-nous les exprimer au moyen de la formule du changement (cf. Illustration 2 : formule du changement) ?
- Quels sont les meilleurs canaux pour atteindre ces groupes cibles ?
- Comment maintenir le dialogue avec les groupes cibles ?

Les outils suivants vous aideront, vous et votre équipe, à répondre à ces questions : [vidéos explicatives](#), [guide pratique sur la communication interne](#) et matériel avec informations de base (dans l'espace [dédié aux ambassadeurs sur le site Internet](#)).

Mettre en œuvre les premières mesures

Informez les personnes impliquées (en particulier les collaboratrices et collaborateurs) de manière transparente et régulière sur le **processus de changement**.

- Dans la phase initiale, communiquez avant tout le **pourquoi du changement, l'objectif visé ainsi que les premières étapes prévues** (créer une sécurité du processus).
- **Sensibilisez délibérément vos parties prenantes** aux changements à venir à l'aide de la communication et montrez-leur les possibilités de participation.
- Offrez un **espace pour le dialogue, les réactions et les idées**. Il est recommandé de laisser de la place aux doutes ou aux voix critiques, et de les traiter suffisamment tôt dans le processus.

- Les cantons d'[Argovie](#) et de [Genève](#) ont également donné des idées pour lancer le projet.

4 Prochaines étapes : phases 2 et 3

En ce qui concerne les phases 2 « Préparer la mise en œuvre » et 3 « Réaliser le déploiement » qui suivent la phase 1, nous vous renvoyons à leurs fils rouges respectifs.

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.

En outre, la [boussole du changement](#) de Justitia 4.0 convient bien pour une séance de lancement du projet avec votre équipe dirigeante et comme instrument de soutien dans un bilan de situation.

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