

Fil rouge

Gestion des changements dans la phase de déploiement (phase 3)

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 « Réaliser le déploiement ».....	6
3.1 Changer les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise.....	6
3.2 Développer les compétences et l'adéquation.....	7
3.3 Accompagner le changement dans le cadre du déploiement.....	7
3.4 Clôturer le projet et mise en service (voir chap. 3.1)	8
3.5 Perspectives : suivre et optimiser en permanence.....	9
4 Suite de la procédure	9
5 Outils et services pour les responsables du changement.....	9
6 Glossaire.....	10

Répertoire des illustrations

Illustration 1 : Modèle de phase avec gros plan sur la phase 3 .. **Erreur ! Signet non défini.**

Illustration 2 : Courbe du changement et des émotions, y c. les mesures possibles (en rouge).....8

Illustration3 : Sources de résistance, y c. les mesures possibles (en rouge)...**Erreur ! Signet non défini.**

Résumé

Le présent fil rouge est consacré à la troisième 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.

Cinq activités sont recommandées pour cette troisième phase :

1. Changer les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise
2. Développer les compétences et l'adéquation
3. Accompagner le changement dans le cadre du déploiement
4. Clôturer le projet
5. Perspectives : suivre et optimiser en permanence

Tout au long de ces activités, le fil rouge présente des outils concrets tels que la courbe du changement, un aperçu des résistances, la boussole du changement, l'analyse des besoins ou Fit for Change. Il contient également plusieurs références à des informations disponibles.

Grâce à ce fil rouge, votre organisation pourra se lancer dans la phase « Réaliser le déploiement » en étant pleinement informée.

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 3 au chapitre 3.

Le présent document s'avère plus théorique que les fils rouges Gestion des changements des phases 1 et 2. Cela s'explique par le fait qu'au moment de la rédaction, divers points clés et concepts s'appliquant à la phase 3 sont encore en cours d'élaboration, par ex. le concept de déploiement. Le fil rouge donc est mis à jour en permanence.

1.2 Classification du contenu

La **transformation 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 est 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 sous-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 3 « Réaliser le déploiement »**.

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, dont la durée varie en fonction de l'organisation et qu'il est rarement possible de délimiter de manière précise. Ces phases permettent une orientation approximative. Les phases 1 et 2 (voir fil rouge Gestion des changements phase 1 et fil rouge Gestion des changements phase 2) sont décrites en détail dans des documents distincts.



Illustration 1 : modèle de phase avec gros plan sur la phase 3

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, y c. 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 « Réaliser le déploiement ».

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

- 1. Changer les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise**
- 2. Développer les compétences et l'adéquation**
- 3. Accompagner le changement dans le cadre du déploiement**
- 4. Clôturer le projet**
- 5. Perspectives : suivre et optimiser en permanence**

3.1 Changer les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise

Alors que du côté technique, il s'agit de préparer et d'activer l'exploitation des nouveaux systèmes informatiques (plateforme, ADJ, interfaces d'application métier, etc.), il convient d'activer l'organisation de l'entreprise, qui comprend les processus et la structure organisationnelle.

Il est conseillé de réfléchir aux aspects suivants concernant les systèmes et l'organisation de l'entreprise :

Systemes

- Comment votre organisation met-elle en œuvre le concept de déploiement et d'autres concepts ?
- Comment et quand les systèmes sont-ils activés, y c. les interfaces ?
- Comment l'intégration du système est-elle préparée ?
- Sous quelle forme et dans quels délais se déroulent les tests ?
- Comment se déroule la procédure de migration ?
- Comment le manuel d'exploitation est-il rédigé ?
- Comment les utilisateurs sont-ils formés sur les nouveaux systèmes ? Voir aussi chap. 3.2.

Processus et structure organisationnelle

- Comment et à partir de quand mettez-vous en place les nouveaux processus ?
- Comment mettez-vous en place la nouvelle structure organisationnelle et les nouveaux rôles ? Jusqu'à quand ?
- Comment et sous quelle forme les changements sont-ils communiqués ?
- Dans quelle mesure les collaborateurs doivent-ils être formés et officialisés dans leurs nouveaux rôles ? Voir chap. 3.2

3.2 Développer les compétences et l'adéquation

Dans le domaine des compétences et de l'adéquation, la phase 2 a consisté à analyser l'écart entre la situation actuelle et la situation visée, puis à mettre en œuvre des mesures conformément au plan d'action pour combler l'écart de compétences. Ces mesures devraient être poursuivies au cours de la troisième phase si cela s'avère nécessaire et utile. Une attention particulière doit être accordée à la préparation des collaboratrices collaborateurs à assumer des rôles nouveaux ou modifiés, ainsi qu'à la manière de penser et de travailler avec les nouveaux processus.

En outre, cette phase doit permettre de former les collaboratrices et collaborateurs, et donc les utilisateurs, des nouveaux systèmes (plateforme, ADJ et interaction avec d'autres systèmes internes à l'administration comme l'application métier) à leur utilisation. Les bases de cette formation sont fournies par le concept de formation mentionné dans la phase 2 (fil rouge phase 2, chap. 3.4). La formation précoce et adaptée aux différents groupes d'utilisateurs en matière de travail numérique par les autorités judiciaires semble centrale.

Afin de vérifier régulièrement l'état actuel des compétences au sein de l'organisation, en particulier en ce qui concerne les capacités techniques, il est fait référence à l'analyse des écarts de la phase 2 (voir fil rouge phase 2, chap. 3.5). Une version adaptée de la boussole du changement pourrait également être utilisée, avec des questions spécifiques sur les compétences techniques.

3.3 Accompagner le changement dans le cadre du déploiement

Ce qui était valable pour la gestion des résistances et du changement dans les premières phases l'est toujours (voir fil rouge phase 1, chap. 3.1 ; fil rouge phase 2, chap. 3.6). Dans la phase actuelle, il est également conseillé aux dirigeants de garder à l'esprit les points suivants en raison de l'imminence des changements induits par les nouveaux systèmes, et donc les nouveaux processus de travail :

- **Dans la phase actuelle, soyez encore plus conscients des émotions des personnes concernées.** L'expérience montre que les personnes concernées par une transformation subissent des changements radicaux, déclenchant une succession d'émotions différentes. Celles-ci peuvent avoir un impact sur leurs performances. Le processus de traitement émotionnel individuel d'un changement ne peut pas être abrégé, mais il peut être bien accompagné.

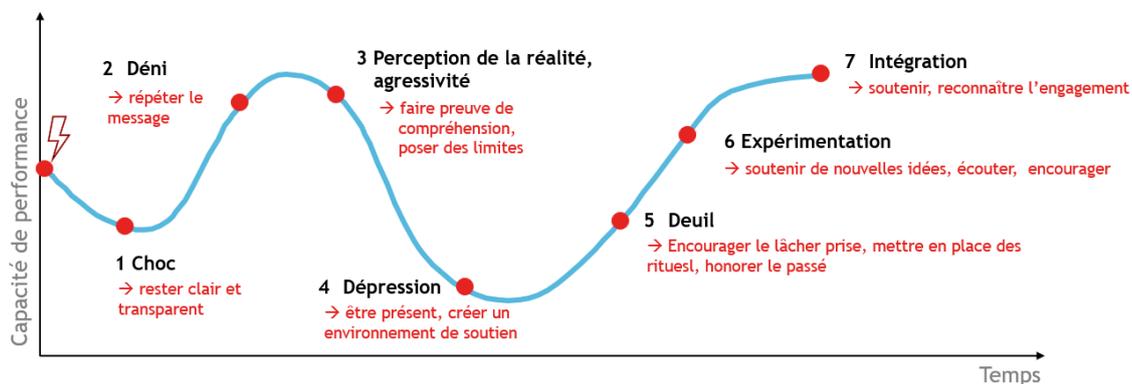
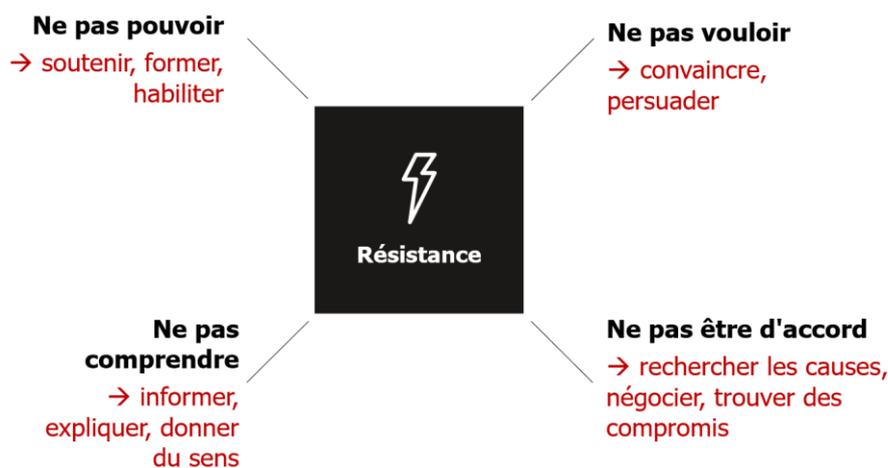


Illustration 1 : courbe du changement et des émotions, y c. les mesures possibles (en rouge)

- Soyez curieux et essayez d'**identifier les résistances**. Quand il y a de la résistance, il y a de l'énergie. Il existe quatre principales sources de résistance :



Source : Reiss et Rosenstiel

Illustration 3 : sources de résistance, y c. les mesures possibles (en rouge)

- Continuez à **faire régulièrement le point** avec vos collaboratrices et collaborateurs sur leur disposition au changement et leur résistance.
- **Encouragez le dialogue** entre dirigeants et collaborateurs d'une part, et entre les collaborateurs d'autre part. Impliquez activement les ambassadrices et ambassadeurs et/ou la direction du projet afin de profiter de leur expérience.

3.4 Clôturer le projet et mise en service (voir chap. 3.1)

Le passage de la phase de déploiement à la phase de production est une étape critique qui doit être soigneusement planifiée et exécutée afin d'assurer une transition en douceur et la

satisfaction des utilisateurs. Voici quelques réflexions qui peuvent vous aider dans cette transition :

- Élaborez une **évaluation de fin de projet et mesurez la réussite du projet** afin d'en tirer des enseignements pour les projets futurs.
- Dissolvez l'**organisation du projet**.
- Regroupez les **points en suspens** qui seront transférés à l'organisation de l'entreprise.
- **Célébrez et communiquez** la réussite du projet.

3.5 Perspectives : suivre et optimiser en permanence

L'achèvement d'un projet ne règle pas une fois pour toutes les questions (techniques, organisationnelles et de gestion des changements). Il nécessite un **suivi et une optimisation permanents**. Activités possibles :

- Traitement des points en suspens du projet (voir chap. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**)
- Définition du support utilisateurs au sein des autorités judiciaires : interne ou externe ?
- Surveillance et maintenance
- Évaluation des performances et feedback des utilisateurs, y c. la collaboration avec d'autres parties prenantes en dehors de l'autorité judiciaire elle-même
- Gestion de la sécurité
- Documentation du système et rapports de performance
- Optimisation et amélioration des processus et des fonctionnalités
- Formation continue et partage des connaissances
- Gestion active des émotions et des résistances

Le suivi et l'optimisation permanents permettent non seulement d'assurer la longévité du système, mais aussi de maximiser l'utilité et la satisfaction des utilisateurs.

4 Suite de la procédure

Comme il ressort du chap. 3.5 Perspectives, le projet Justitia 4.0 ne sera pas encore achevé lors du lancement au sein de votre organisation. Il reste la phase de support et d'optimisation, au cours de laquelle les problèmes rencontrés seront résolus et des ajustements seront apportés pour optimiser les performances du système et encore mieux répondre aux besoins des utilisateurs.

Le changement devient donc un compagnon permanent. Cela signifie également que, grâce à l'optimisation continue, le changement devrait être géré activement et en permanence. Restez à l'écoute et soyez curieux ! Nous vous souhaitons plein succès dans votre démarche.

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
ADJ	Application dossier judiciaire électronique