

Guide

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 de phase et temps nécessaire	4
2.1 Le modèle de phases.....	4
2.2 Les trois phases en bref	5
2.3 Temps nécessaire	5
3 Activités recommandées dans la phase « Préparer la mise en œuvre »	5
3.1 Constituer une équipe de projet et organiser la collaboration	6
3.2 Affiner la planification du projet.....	6
3.3 Mettre en œuvre des lots de travaux.....	7
3.4 Assurer les compétences et l’habilitation	8
3.5 Identifier et anticiper les résistances	9
3.6 Planifier et mettre en œuvre la communication.....	9
3.7 Planifier et préparer l’introduction	10
4 Prochaines étapes: phase 3	10
5 Outils et services pour les responsables du changement.....	11
6 Glossaire.....	11

Répertoire des illustrations

Illustration 1 : Modèle de phase avec focus sur la phase 2	4
--	---

Résumé

Ce guide est consacré à la deuxième des trois phases du projet, avant que l'introduction ou la mise en service de Justitia 4.0 dans les autorités judiciaires ne soit réalisée.

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 l'introduction

Tout au long de ces activités, le guide présente des outils concrets tels que la boussole du changement, l'analyse des besoins ou Fit for Change. Il contient également plusieurs références à des informations existantes.

Grâce à ce guide, votre organisation peut se lancer dans la phase « Préparer la mise en œuvre » en étant parfaitement informée. L'équipe Justitia 4.0 vous souhaite une bonne réussite et vous soutient volontiers dans cette démarche.

1 Introduction

1.1 Classification systématique

Sur la base de la systématique des documents expliquée dans la « Vue d'ensemble des guides », les chapitres suivants 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 sauter ces chapitres et commencer à lire la phase 2 au chapitre 3.

1.2 Classification du contenu

La **transformation numérique** et, dans ce contexte, Justitia 4.0 est un processus de changement important et donc une **tâche de gestion**. L'encadrement supérieur des autorités judiciaires devrait donc assumer la **responsabilité** de la réussite de la mise en œuvre, d'autant plus que la gestion du changement est une prestation propre des autorités (voir la [fiche « 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 ADJ et Plateforme. Avec leur introduction, le changement du côté de l'organisation est d'une importance capitale. Ce guide est 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 de phase et temps nécessaire

2.1 Le modèle de 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. Ils permettent une orientation approximative. Les phases 1 et 3 (voir le [guide gestion des changements phase 1](#) et le [guide gestion des changements phase 3](#)) sont décrites en détail dans des guides distincts.

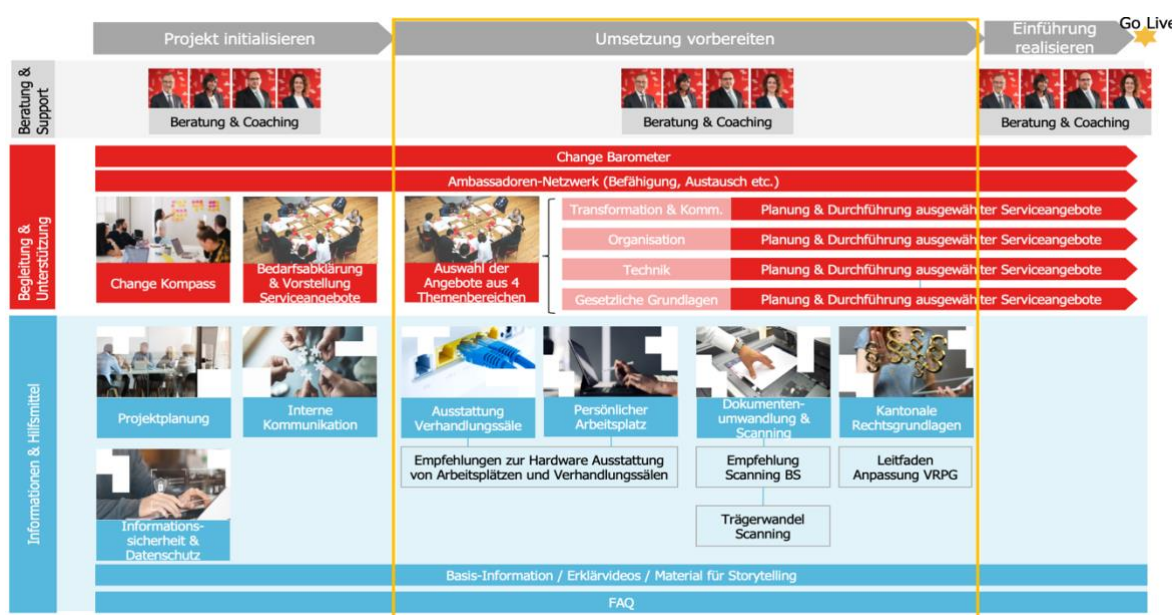


Illustration 1 : Modèle de phase avec focus sur la phase 2

2.2 Les trois phases en bref

Première phase : Initialiser le projet

La phase « Initialisation du projet » crée une base solide pour les phases suivantes. Des thèmes importants tels que la gestion de projet et du changement, y compris la communication, sont mis en place afin de préparer l'organisation au 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 compris la communication, est développée et concrétisée. Les mesures et les lots de travaux sélectionnés sont mis en œuvre et les préparatifs pour la dernière phase sont effectués.

Troisième phase : Réaliser l'introduction

Cette troisième et dernière phase « Réaliser l'introduction » avant la mise en service de Justitia 4.0 dans votre organisation décrit les préparatifs finaux pour la mise en service du système. Elle traite également de la formation des collaborateurs, de la clôture du projet et de la gestion du changement. Il est suivi d'un aperçu de l'optimisation et de l'ajustement qui suivront dans l'entreprise.

2.3 Temps nécessaire

La durée de chaque phase au sein de chaque autorité judiciaire dépend, entre autres, de la situation de départ de l'autorité, d'une part, et de ses objectifs et ambitions, d'autre part. Le calendrier du projet Justitia 4.0 peut être consulté sur le [site web](#) pour une planification annuelle individuelle dans les autorités. Mais il est certainement judicieux de prévoir **au moins 2 ans de délai avant la fin de l'introduction ou avant la mise en service.**

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

Dans la phase « Préparer la mise en œuvre », il est recommandé de mettre en œuvre les éléments suivants dans 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'habilitation**
- 5. Identifier et anticiper les résistances**
- 6. Planifier et mettre en œuvre la communication**
- 7. Planifier et préparer l'introduction**

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 la [fiche sur la planification de 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 [guide gestion des changements phase 1](#) (chapitre 3.5), vous pouvez maintenant attribuer les rôles de l'organisation du projet. L'objectif est de former avec les collaborateurs du projet une équipe engagée qui pilote, dirige, met en œuvre et contrôle le changement.

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

- N'oubliez pas d'inclure les 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 experts, 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.
- Remplissez les rôles qui ne peuvent pas être occupés par les collaborateurs actuels, si possible avec de nouveaux collaborateurs ou avec 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 de projet antérieures sur lesquels nous pouvons nous 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 également le chapitre 3.6 Communication)

3.2 Affiner la planification du projet

Sur la base de la planification du projet de la phase 1 (voir le [guide de la phase 1](#), chapitre 3.4), il est recommandé de la développer, de l'affiner et de l'actualiser en permanence.

- Avec la direction du projet et éventuellement d'autres membres de l'équipe de projet (cf. chap. 1), faites un **état des lieux des lots de travaux** qui se dessinent jusqu'à la mise en service.
- Dans les lots de travaux, incluez notamment les **prestations propres** (voir la [fiche sur les prestations propres des autorités judiciaires](#) et les renvois à d'autres fiches qui y figurent).
- **Structurez les lots de travaux** en les regroupant si nécessaire ou en les présentant de manière plus granulaire.
- Organisez ces lots de travaux sur un **axe temporel** et définissez des **jalons** (en termes de dates et de contenu).
- Discutez en équipe des **interdépendances et des interfaces** des lots de travaux et des étapes entre eux et avec d'autres projets parallèles.
- Réfléchissez à **l'illustration et à la maintenance continue du plan de projet** et reproduisez le plan de projet dans le format / l'outil choisi.

Remarque : Les formats choisis pour illustrer le plan (par exemple PPT, Kanbanboard) sont généralement différents de ceux utilisés pour le travail courant ou la gestion du plan de projet (par exemple Excel, outils de gestion de projet tels que 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 compris les prestations propres, et de les mettre en œuvre dans le respect des valeurs de référence définies en termes 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 (p. ex. concept d'introduction, concept de formation, etc. ; actuellement encore en cours d'élaboration) et adaptez-les si nécessaire à votre organisation.
- Mettez en œuvre les **lots de travaux, y compris 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 d'une part, et à affiner les rôles modifiés ou à en créer de nouveaux d'autre part. En outre, il est conseillé de repenser l'infrastructure physique (bureaux, emplacement de l'imprimante, etc.). Les questions suivantes pourraient vous aider à vous orienter :

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 tels que 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 se dérouler correctement ?
- Quelles tâches, compétences et responsabilités seront attribuées aux (nouveaux) rôles futurs ?
- Quels collaborateurs correspondent à quels rôles et inversement ?
- Où/sur quoi les collaborateurs doivent-ils être formés pour pouvoir exercer 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'habilitation

En se basant sur la volonté de changement (voir le [guide de la phase 1](#), chapitre 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'endosser les nouveaux rôles avec leurs tâches, leurs responsabilités et leurs compétences et de vivre les nouveaux processus.

Les étapes suivantes sont recommandées :

Analyse de l'écart 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, d'une part, et les compétences requises d'autre part. 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 responsables fournissent ainsi un contexte permettant aux collaborateurs de se pencher concrètement sur les lacunes de compétences. Les questions possibles à poser aux collaborateurs pourraient être les suivantes :

- Quelles sont les différences entre mon rôle actuel et mon rôle futur potentiel ?
- 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 collaborateurs possèdent les compétences dont ils ont besoin 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 secteur de la justice. Tenez également compte de la difficulté qu'il y aura à combler ces écarts.

Pour chaque écart identifié, vous devez 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.
- **Création d'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 fournie par Justitia 4.0 (voir le guide de la phase 3).

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

Mettez en œuvre le plan d'action et suivez régulièrement les progrès. Vous pouvez le faire par exemple en discutant avec les collaborateurs de leur développement personnel ou en établissant un aperçu actualisé de l'état d'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 : En ce qui concerne la formation aux nouveaux systèmes informatiques (Plateforme, ADJ), elle sera abordée dans la phase 3 (voir le guide de la 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 le [guide de la phase 1](#), chapitre 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 pour les responsables en termes de mesure de l'engagement et, sur cette base, des méthodes permettant de maintenir ou d'augmenter l'engagement. L'objectif est que les dirigeants, en particulier, fassent du lobbying pour Justitia 4.0 en tant que fiers « porte-drapeaux » à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Bilan de la résistance

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 actuelles au changement et d'anticiper les résistances émergentes. Ces bilans vous permettent d'aborder les résistances de manière proactive et pas seulement au stade de l'escalade. Cela permet 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 :

- Enquête auprès des collaborateurs :
 - Comment évaluez-vous votre résistance personnelle aux changements apportés par Justitia 4.0, de 1 à 10 ?
 - Qu'est-ce qui devrait se passer pour que vous puissiez donner une réponse (encore) plus positive la prochaine fois ?
- Utilisation des offres de soutien existantes telles que Change Kompass, évaluation des besoins ou Fit for Change

3.6 Planifier et mettre en œuvre la communication

En se basant sur les travaux préparatoires concernant la communication lors de la phase 1 (voir le guide des phases 1, chapitre 3.7), nous allons maintenant passer à la planification et à la réalisation concrètes de la communication.

Planifier la communication

Élaborez un plan de communication sur la base de votre stratégie de communication. Réfléchissez alors à la manière dont vous pouvez bien entraîner vos collaborateurs sur le chemin du changement.

Planifier les premières étapes réalisables de la communication :

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

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

Sur la base du plan de communication, le contenu peut être préparé et mis en œuvre.

Il est important d'emmener les parties prenantes, y compris les collaborateurs, dans ce voyage :

- 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 collaborateurs qui doivent être impliqués de plus en plus concrètement au fur et à mesure de l'avancement du projet.
- Utilisez les connaissances acquises sur les résistances au sein de l'organisation (chap. **Error! Reference source not found.**) pour concevoir concrètement la communication axée sur les résultats.
- Pensez aussi au fait que les dirigeants jouent un rôle central dans la communication, tant en tant qu'expéditeurs que destinataires des messages.
- N'oubliez pas non plus de communiquer et de célébrer consciemment vos succès ; cela vous motivera et vous incitera à aller de l'avant.

3.7 Planifier et préparer l'introduction

L'étape suivante est la troisième et dernière phase « Réaliser l'introduction ». Pour réussir cette phase, il vaut la peine de s'y préparer.

Les questions suivantes peuvent vous aider à vous orienter :

- Que devez-vous fournir pour démarrer en douceur la phase de lancement ?
- Quelles sont les questions/mesures à clarifier avant la phase de lancement ?
- Quels sont les concepts de Justitia 4.0 qui nous donnent des indications sur la préparation de la phase de lancement ?
- Comment pouvez-vous inciter et aider vos collaborateurs à aborder les nouveaux systèmes informatiques (Plateforme et ADJ) avec curiosité et ouverture d'esprit pendant la phase d'introduction ?

4 Prochaines étapes: phase 3

En ce qui concerne la phase 3 « Réaliser l'introduction », nous vous renvoyons au [guide](#) correspondant.

5 Outils et services pour les responsables du changement

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

Nous serons heureux de vous aider dans cette démarche, n'hésitez pas à nous contacter : 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 contenu de Microsoft