

Guide **Gestion des changements dans la phase d'introduction (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 de phase et temps nécessaire	4
2.1 Le modèle de phases.....	4
2.2 Modèle de phase avec focalisation sur la phase 3	5
2.3 Temps nécessaire	5
3 Activités recommandées dans la phase « Réaliser l'introduction ».....	6
3.1 Changer les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise.....	6
3.2 Développer les compétences et l'autonomisation	7
3.3 Accompagner le changement pendant l'introduction	7
3.4 Clôture du projet et mise en service (cf. chapitre 3.1).....	8
3.5 Perspectives : Optimisation et suivi permanents	8
4 Démarche prévue	9
5 Outils et services pour les responsables du changement.....	9
6 Glossaire.....	9

Répertoire des illustrations

Illustration 1 : Modèle de phase avec concentration sur la phase 3	5
Illustration 2 : Courbe de changement des émotions, y compris les mesures possibles (en rouge).....	8
Illustration 3 : Sources de résistance, y compris les mesures possibles (en rouge)	8

Résumé

Ce guide est consacré à la troisième des trois phases du projet, avant que le déploiement ne soit réalisé ou que Justitia 4.0 ne puisse être lancé dans les autorités judiciaires.

Ce document sert d'inspiration et d'orientation sur la manière dont ces changements pourraient être abordés afin d'assurer une mise en œuvre efficace, moderne et connectée des projets. Cinq activités sont recommandées dans cette troisième phase :

1. Changer les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise
2. Développer les compétences et les capacités
3. Accompagner le changement dans la mise en œuvre
4. Clôture du projet
5. Perspectives : optimiser et accompagner en permanence

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

Ce guide permet à votre organisation de se lancer dans la phase « Réaliser l'introduction » en étant pleinement informée.

1 Introduction

1.1 Classification systématique

En raison de la systématique des documents expliquée dans la « Vue d'ensemble des guides », les chapitres 1.2 « Introduction - classification du contenu » et 2 « Modèle des phases et temps nécessaire » qui suivent sont identiques dans les trois guides. Si vous le souhaitez, vous pouvez sauter ces chapitres et commencer la lecture de la phase 3 au chapitre 3.

Le présent guide a une altitude plus élevée que les guides 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 sont encore en cours d'élaboration et s'appliquent à cette phase 3, comme par exemple le concept d'introduction. Le présent guide est mis à jour en permanence.

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 des changements 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 sous-projets techniques ADJ et Plateforme. Avec leur introduction, le changement devient essentiel du côté de l'organisation. Cette fiche d'information 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 3 « Réaliser l'introduction ».

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. Elles permettent une orientation approximative. Les phases 1 et 2 (voir le [guide Gestion des changements phase 1](#) et le [guide Gestion des changements phase 2](#)) sont décrites en détail dans des guides séparés.

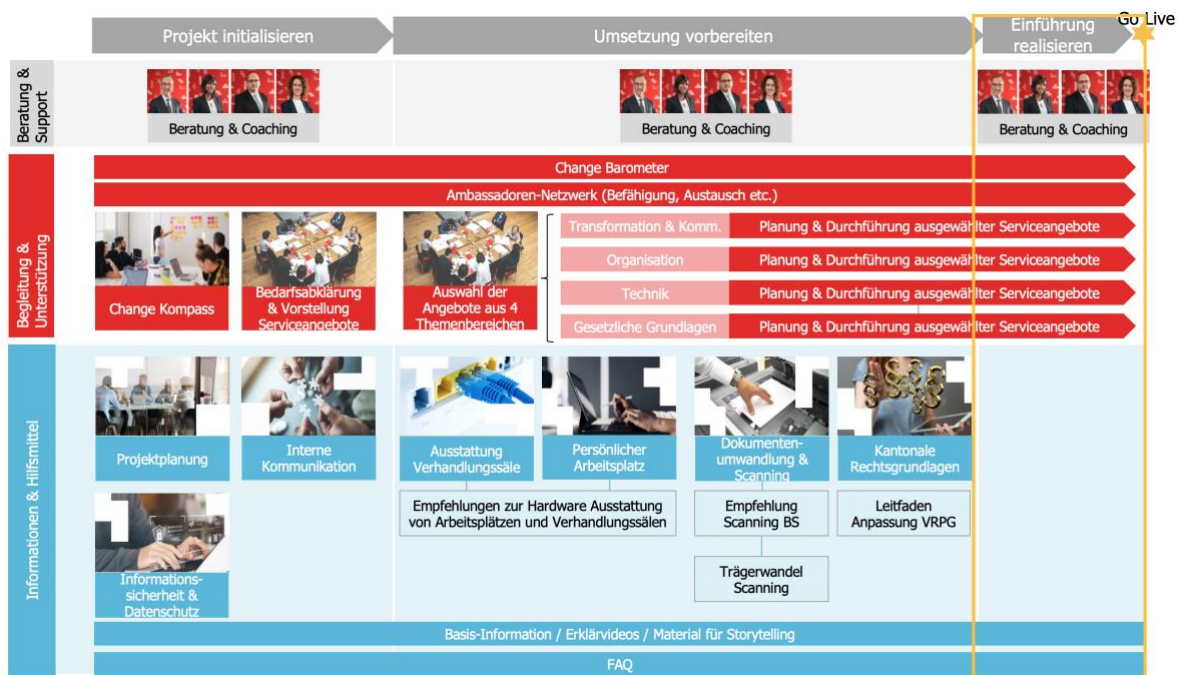


Illustration 1 : Modèle de phase avec concentration sur la phase 3

2.2 Modèle de phase avec focalisation sur la phase 3

Les trois phases en bref Première phase :

Initialiser le projet Des thèmes importants tels que la gestion de projet et la gestion des changements, 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 afin de réussir le lancement d'un projet, 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, y compris la communication, sera 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. Il aborde également la formation des collaborateurs, la clôture du projet et les questions de gestion des changements. Il est suivi d'un aperçu de l'optimisation et de l'ajustement à venir 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. Il est toutefois 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 « Réaliser l'introduction ».

Dans la phase « Réaliser l'introduction », il est recommandé de mettre en œuvre les éléments suivants dans votre organisation :

- 1. Convertir les systèmes et activer l'organisation de l'entreprise**
- 2. Développer les compétences et les capacités**
- 3. Accompagner le changement lors de l'introduction**
- 4. Clôturer le projet**
- 5. Perspectives : optimiser et accompagner 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.), du côté organisationnel, l'organisation de l'entreprise, qui comprend les processus et la structure organisationnelle, est activée.

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 mise en œuvre et d'autres concepts ?
- Comment et quand les systèmes sont-ils activés, y compris les interfaces ?
- Comment l'intégration du système est-elle préparée ?
- Sous quelle forme et dans quel délai 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 habilités dans leurs nouveaux rôles ? Voir chap. 3.2

3.2 Développer les compétences et l'autonomisation

Dans le domaine des compétences et de l'autonomisation, la phase 2 a consisté à analyser l'écart entre la situation actuelle et la situation visée et 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 était nécessaire et utile. Une attention particulière doit être accordée à la préparation des collaborateurs à endosser des rôles nouveaux ou modifiés ainsi qu'à la compréhension de la manière de penser et de travailler dans les nouveaux processus.

En outre, cette phase doit permettre de former les 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 (guide de la phase 2, chapitre 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 le guide de la phase 2, chapitre 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 pendant l'introduction

Ce qui était valable pour la gestion des résistances et du changement dans les premières phases reste valable (voir le guide de la phase 1, chapitre 3.1 ; le guide de la phase 2, chapitre 3.6). Dans la phase actuelle, il est également conseillé aux cadres 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 :

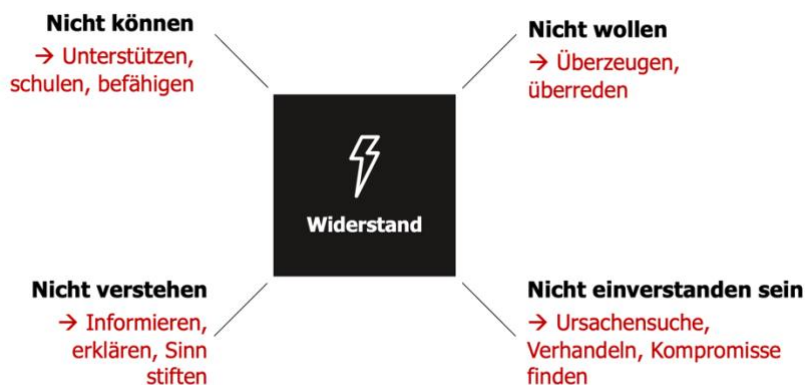
- **Dans la phase actuelle, soyez encore plus conscient des émotions des personnes concernées.** L'expérience montre que les personnes en mutation subissent des changements radicaux. Ceux-ci déclenchent une succession d'émotions différentes. Celles-ci peuvent avoir un impact sur leurs performances. Le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



Quelle: E. Kübler-Ross und Richard K. Streich

Illustration 2 : Courbe de changement des émotions, y compris les mesures possibles (en rouge)

- Soyez curieux et essayez d'**identifier les sources de résistance**. Là où il y a de la résistance, il y a de l'énergie. Il existe fondamentalement les quatre sources de résistance suivantes :



Quelle: Reiss und Rosenstiel

Illustration 3 : Sources de résistance, y compris les mesures possibles (en rouge)

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

3.4 Clôture du projet et mise en service (cf. chapitre 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 évaluez le succès du projet** afin de tirer des enseignements pour les projets futurs.
- Dissolvez l'**organisation du projet**.
- Rassemblez les **points en suspens** qui seront transférés à l'organisation de l'entreprise.
- **Célébrez et communiquez** la réussite du projet.

3.5 Perspectives : Optimisation et suivi permanents

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

- Régler les points en suspens du projet (voir chap. 2)
- Définition du support utilisateur au sein des autorités judiciaires : Est-il interne ou externe ?

- Surveillance et maintenance
- Évaluation des performances et feedback des utilisateurs, y compris 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 continus permettent non seulement d'assurer la longévité du système, mais aussi de maximiser l'utilité et la satisfaction des utilisateurs.

4 Démarche prévue

Comme vous pouvez le constater dans le chapitre 3.5 Perspectives, Justitia 4.0 ne sera pas encore achevée lors du lancement dans votre organisation. Vient ensuite la phase de support et d'optimisation, au cours de laquelle les problèmes rencontrés sont résolus et des ajustements sont effectués pour optimiser les performances du système ou mieux répondre aux besoins des utilisateurs.

En ce qui concerne le changement, il est notre compagnon de route permanent. Cela signifie également que, grâce à l'optimisation continue, le changement doit être géré activement et en permanence avec une gestion des changements adéquate. Restez à l'écoute et soyez curieux ! Bonne chance.

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
ADJ	Application dossier judiciaire