

Concept de gestion du changement (transformation)

La transition vers le numérique de la justice

Table des matières

0	Situation initiale et objectif du concept.....	5
1	Compréhension des termes et considérations de base.....	6
1.1	Définition de la gestion du changement dans le cadre de Justitia 4.0	6
1.2	Considérations de base pour la gestion du changement.....	6
1.3	Objectif du concept de gestion du changement.....	7
2	Vision et propositions de valeur.....	7
2.1	Vision et messages de la transformation numérique du système judiciaire	7
2.2	Propositions de valeur de Justitia 4.0.....	8
2.3	Opérationnalisation des propositions de valeur de la gestion du changement.....	9
3	Délimitations	10
3.1	Lien avec la communication et l'information interne sur le projet.....	10
3.2	Les questions de gestion du changement « hors périmètre »	10
3.3	Relation avec les autorités d'exécution	11
4	Les parties prenantes de la gestion du changement	11
4.1	Les parties prenantes considérées.....	11
4.2	Importance de la proposition de valeur pour les différentes parties prenantes	13
5	Examen de l'efficacité des mesures de transformation	15
6	Portefeuille d'instruments et de méthodes Justitia 4.0.....	17
6.1	Principes d'utilisation des méthodes et des instruments	17
6.2	Les instruments	18
6.3	Instrument de diagnostic « Baromètre du changement ».....	18
6.4	Instruments de gestion du changement.....	20
6.4.1	Exposition itinérante	20
6.4.2	Questions et réponses dynamiques et interactives (Q&R)	21
6.4.3	Utilisation des ambassadeurs J40.....	22
6.4.4	Ateliers de changement pour introduire le thème de la gestion du changement	23
6.4.5	Identification et élimination des résistances dans les équipes de travail en utilisant la méthodologie Drivers&Blockers	23
6.5	Modules de conversion	24
6.5.1	Module conceptuel I : Changement de profil professionnel	25
6.5.2	Module conceptuel II : Echange d'expériences dans la conception des processus du système judiciaire	25
6.5.3	Module conceptuel III : Concept de formation pour l'autonomisation des employés	26
6.6	Cartographie des instruments et des méthodes pour les parties prenantes	27
7	Gouvernance et organisation des sous-projets dans le domaine de la justice 4.0.....	28
8	Feuille de route de la gestion du changement.....	28

Tableaux

Tableau 1 : Définition des parties prenantes de la transformation..... 12

Illustrations

Figure 1 *Enthousiasme et confiance au cours d'un projet de gestion du changement*..... 7
Figure 2 *Les parties prenantes de la transformation numérique du système judiciaire*..... 13
Figure 3 *Propositions d'avantages pondérées par partie prenante (niveau direction)*..... 14
Figure 4 *Structure des propositions de valeur pondérées* 15
Figure 5 *3 niveaux de vérification des objectifs de gestion du changement*..... 16
Figure 6 *Objectifs pondérés sur les schémas des parties prenantes*..... 17
Figure 7 *Vue d'ensemble des instruments et des méthodes de gestion du changement du système judiciaire dans le cadre du projet Justice 4.0*..... 18
Figure 8 *Cartographie des instruments et des méthodes par partie prenante* 27
Figure 9 *Feuille de route de la gestion du changement numérique du système judiciaire* 29
Figure 10 *Planification détaillée des activités pour l'année 2021*..... 30
Figure 11 *Ressources en personnel pour l'année 2021* 32

Synthèse pour le management

Le présent concept instaure le cadre, au sein du projet Justitia 4.0, de l'accompagnement professionnel de toutes les personnes concernées par les changements qui sont déclenchés par la transition des dossiers sur papier au dossier judiciaire électronique respectivement par la communication électronique (CEJ). Le concept de transformation contient sept chapitres.

Le chapitre 1 du concept de gestion du changement (transformation) décrit la notion de transformation dans le contexte de Justitia 4.0 ainsi que les réflexions de base qui sont nécessaires à la compréhension de la transformation dans la transition numérique de la justice. Une considération centrale est le fait que la transformation dans Justitia 4.0 n'est pas uniquement une transition technologique, mais qu'elle modifie également de manière significative l'organisation et la collaboration au sein de la justice et entre les différents profils professionnels. Un passage réussi vers la justice numérique nécessite ainsi, en plus de la connaissance des changements des instruments de travail (=défis techniques de la transformation), aussi la compréhension de la dynamique des résistances et des blocages au changement dans le comportement des personnes concernées (= «facteurs dits mous» d'une gestion du changement).

Une vision claire ainsi que l'articulation d'un bénéfice personnel pour les personnes concernées forment les conditions préalables pour une gestion du changement réussie. Les deux aspects sont l'objet du chapitre 2. La vision proposée "Pour une justice numérique sûre – l'accès au droit sans avoir à déplacer des montagnes de papier" exprime la compréhension commune de niveau supérieur pour le processus de transformation. Par ailleurs, il est expliqué de quels avantages – dans le sens de propositions de valeur - peut-on bénéficier avec le passage dossier judiciaire électronique respectivement à la CEJ.

Afin de clarifier le positionnement des tâches et le périmètre d'action du concept de gestion du changement, le chapitre 3 décrit la répartition des tâches entre la communication du projet et les activités de gestion du changement ainsi que divers points concernant le cadre du projet.

Les parties prenantes touchées par le projet Justitia 4.0 sont diverses et se distinguent également par rapport à leurs attentes envers les résultats du projet. Dans la gestion du changement de Justitia 4.0, il est distingué entre les parties prenantes tribunaux, ministères publics, avocats et directrices et directeurs des directions de la justice, ainsi que les autres autorités particulièrement concernées (comme les autorités d'exécution des peines) ce qui est décrit dans le chapitre 4. Le concept de gestion du changement met l'accent dans une première phase sur les mesures visant au soutien des supérieurs, afin de les renforcer dans leur rôle et aussi afin de pouvoir ultérieurement mieux promouvoir la gestion du changement au niveau des collaboratrices et collaborateurs.

Afin de vérifier l'efficacité des mesures de gestion du changement et, cas échéant, pour pouvoir réagir en temps utile à tout écart, l'atteinte des objectifs doit être mesurée régulièrement. Les réflexions conceptuelles détaillées à ce sujet sont décrites au chapitre 5.

Afin d'assurer un suivi optimal des changements, 3 catégories d'instruments sont présentés et expliqués dans le chapitre 6: des instruments de diagnostic aident à mesurer les changements effectifs de l'état d'esprit des personnes concernées. Des instruments de transformation influencent de manière positive la compréhension, l'accord et la participation active des résultats du projet de Justitia 4.0. Des modules de mise en œuvre contribuent finalement à une introduction sans heurts dans la pratique.

La feuille de route gestion du changement du chapitre 7 décrit la planification globale de la gestion du changement sur un horizon à cinq ans. Une planification plus détaillée des activités de gestion du changement et des ressources nécessaires à leur déploiement se fera sur base annuelle et devra être approuvée par la direction générale du projet. La proposition sur les ressources humaines et financières à engager en 2021 pour mettre en œuvre les mesures de ce concept de gestion du changement se trouvent en annexe.

0 Situation initiale et objectif du concept

La CCDJP et la Conférence suisse de la justice se sont associées dans le but d'introduire la communication électronique dans le domaine judiciaire (CEJ) via la plateforme commune Justitia.Swiss et le dossier judiciaire électronique¹ (eDossier judiciaire) avec Justitia 4.0. Les bases juridiques nécessaires sont en cours d'élaboration au niveau fédéral et cantonal. Dans toute la Suisse, plus de 15'000 employés de tous les niveaux fédéraux du système judiciaire et dans toutes les régions du pays sont concernés par Justitia 4.0. S'ajoutent environ 12'000 avocats et le personnel de leurs études. Ces groupes d'utilisateurs avec leurs différents besoins et tâches devront adapter, parfois fortement, leurs méthodes et habitudes de travail ; dans certains secteurs, les processus de travail vont changer considérablement, notamment pour les chancelleries, mais pas ou peu pour les juristes. Le projet Justitia 4.0 se concentre donc sur le *changement basé sur la connaissance* (= défis techniques de la gestion du changement) ainsi que sur ce que l'on nomme les "*facteurs dits mous (soft factors)*" de la gestion du changement (= compétences sociales spécifiques qui influencent le changement culturel).

Le présent concept de gestion du changement a été élaboré par le groupe d'experts Communication et transformation (GE05), accompagné par Valion AG. Les contenus des différents chapitres ont été discutés ensemble dans des ateliers, puis formulés et reflétés de manière critique dans l'atelier suivant. En plus de la compréhension de la gestion du changement dans le contexte de la Justice 4.0 (chapitre 1), le concept comprend la vision et les propositions de valeur de la gestion du changement (chapitre 2) et ses délimitations (chapitre 3), la description des parties prenantes (chapitre 4), les méthodes de mesure définies pour l'examen des progrès de la gestion du changement (chapitre 5) et un portefeuille d'instruments et de méthodes adaptés aux besoins des parties prenantes (chapitre 6). En outre, le concept comprend la description de la transformation de la gouvernance et de l'organisation des sous-projets (chapitre 7) ainsi que la feuille de route de la gestion du changement (chapitre 8).

¹ Dans le présent document, le terme "dossier judiciaire électronique" désigne le fichier électronique et non l'application dossier judiciaire électronique (ADJ).

1 Compréhension des termes et considérations de base

1.1 Définition de la gestion du changement dans le cadre de Justitia 4.0

La gestion du changement dans le contexte de la Justice 4.0.

- ...est axée sur une vision et sur les avantages du projet.
- ... comprend des mesures ciblées et méthodes pour passer de l'état actuel à l'état visé en matière de transition culturelle et gestion des résistances, dont l'effet doit être rendu quantifiable.
- ...est un processus participatif par étapes visant à renforcer les capacités des organisations et des personnes concernées, en mettant l'accent sur les niveaux de gestion.
- ...n'est réussie que si elle se déroule avec la participation active de tous les organes de décision du projet et si les objectifs sont poursuivis de manière différenciée selon les parties prenantes.
- ...exige une direction claire du sujet pour toutes les mesures interactives et comportementales - en coordination avec la communication du projet.

1.2 Considérations de base pour la gestion du changement

Deux considérations fondamentales sont au cœur du concept actuel de gestion du changement (transformation):

La première observation concerne le fait que l'éventail des parties concernées par l'introduction de la CEJ et du dossier judiciaire électronique est très hétérogène. Il est donc nécessaire de partir de positions différentes quant aux besoins et aux exigences concernant la transformation numérique du système judiciaire : certains considèrent la numérisation du système judiciaire comme une facilitation et un soutien significatif à leurs méthodes de travail antérieures. Pour d'autres, la valeur ajoutée n'est pas évidente à première vue - ils considèrent Justitia 4.0 comme un facteur limitant. Il est donc essentiel, dans le cadre des travaux de gestion du changement, d'examiner et de gérer l'élaboration du consentement pour le dossier judiciaire électronique/la CEJ séparément pour les différentes parties prenantes. La figure 1 montre que dans Justitia 4.0, les différentes parties prenantes peuvent déjà se distinguer en termes d'enthousiasme et de confiance dans le processus de transformation lors de la phase de conception.

Deuxièmement, on suppose que le processus de transformation en termes d'enthousiasme et de confiance se déroule par vagues et non de manière linéaire. Dans ce contexte, on parle d'un développement progressif du processus de changement. Ce fait est également illustré dans la figure 1 en marquant les phases de préparation, de mise en œuvre, d'application et de récolte des efforts de gestion du changement.

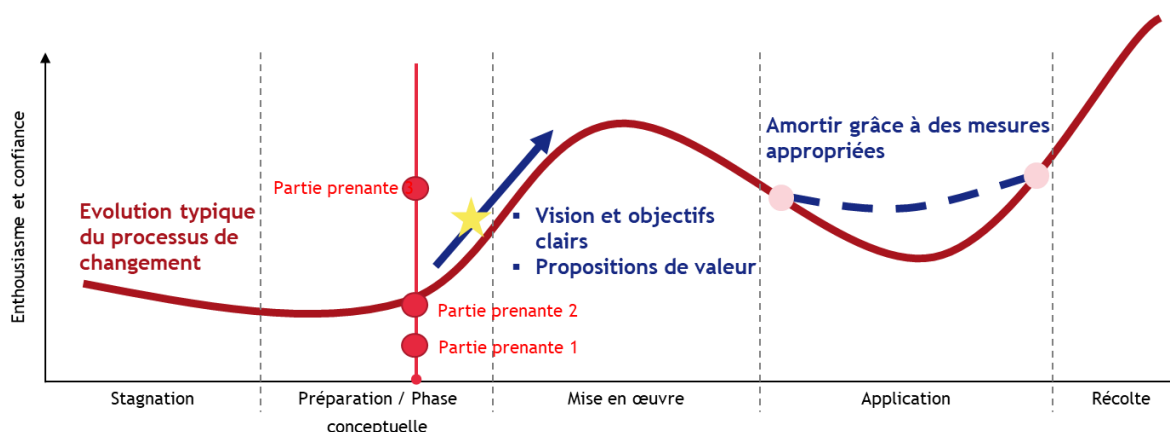


Figure 1 *Enthousiasme et confiance au cours d'un projet de gestion du changement*

1.3 Objectif du concept de gestion du changement

L'objectif le plus important du concept de gestion du changement (transformation) est de rassembler les différents acteurs en fonction de leurs besoins afin de les convaincre et de les inciter à mettre en œuvre la transformation. Les instruments et méthodes auxquels Justitia 4.0 a recours en vue du passage vers le numérique du système judiciaire doivent permettre à mieux gérer les phases critiques du changement et avec moins de frictions.

2 Vision et propositions de valeur

2.1 Vision et messages de la transformation numérique du système judiciaire

Une vision est une idée prospective d'un certain état de choses et, en tant que "raison d'être" (« Reason Why»), elle est un élément moteur essentiel pour identifier les personnes concernées par le processus de transformation. Elle constitue la base des propositions de valeur (voir chapitre 2.2) et des objectifs correspondants (voir chapitre 2.3) pour atteindre l'état désiré avec les différentes parties prenantes.

La vision de la transformation numérique du système judiciaire, basée sur la raison d'être existante dans le concept de communication², est la suivante :

"Pour une justice numérique sûre – l'accès au droit sans avoir à déplacer des montagnes de papier."

Cette vision génère une compréhension commune et globale du processus de gestion du changement dans un langage simple et imagé. L'accent est mis sur cinq messages :

- Tout d'abord, la vision fait appel à l'importance et la nécessité de numériser le système judiciaire. Elle vise à donner l'image qu'il est également nécessaire pour le pouvoir judiciaire de travailler avec des instruments "de pointe". Cette mesure vise à refléter l'image d'un système judiciaire moderne et axé sur les services dans toute la société. Vis à vis des avocates et avocats et des justiciables, elle signale que l'accès au droit sera simplifié, en particulier que le recours à des dossiers sur papier ne sera plus nécessaire.
- Deuxièmement, la vision exprime l'opinion que le système judiciaire, en tant que partie intégrante du système réglementaire, représente un facteur économique important qui aide la Suisse à obtenir un avantage comparatif à l'implantation. Le travail effectué au niveau des autorités judiciaires et des organes administratifs doit donc être réalisé de manière très professionnelle et efficace.
- Troisièmement, l'adjectif "sûre" contenu dans la vision reflète l'exigence que la numérisation dans Justitia 4.0 ne compromette pas la confidentialité et l'intégrité des données et des fichiers³
- Il parle aussi aux collaboratrices et collaborateurs qui ont déjà réduit leur montagne de papier en adoptant de nouvelles méthodes de travail ainsi qu'aux collaboratrices et collaborateurs qui sont en train de réduire leur montagne de papier ou à celles et ceux qui aiment travailler sur papier et pour qui le virage numérique constitue un défi particulier.
- Cinquièmement, la numérisation renforce l'attrait du système judiciaire en tant qu'employeur en introduisant des formes modernes de travail.

² <https://wiki.justitia40.ch/display/FG05/Kommunikationskonzept+Justitia+4.0>

³ <https://wiki.justitia40.ch/display/REQ/Glossar+%7C+Glossaire>

2.2 Propositions de valeur de Justitia 4.0

Une proposition de valeur dans le cadre de Justitia 4.0 est la valeur ajoutée offerte par le passage à la loi sur la cyberjustice ou à la CEJ et contient donc une promesse d'avantages pour les utilisateurs résultant de la nouvelle méthode de travail. Les propositions de valeur sont basées sur les nouvelles possibilités technologiques, mais ne doivent pas être assimilées à celles-ci. Les propositions de valeur, comme la vision, sont un facteur essentiel pour convaincre et inspirer les parties prenantes de Justitia 4.0.

Justitia 4.0 offre les quatre propositions de valeur suivantes :

Proposition de valeur 1 : Une plus grande autonomie / indépendance dans l'organisation de la vie professionnelle quotidienne

Grâce au dossier électronique, les documents sont à disposition de toutes les personnes les traitant simultanément et en tout temps. Que cela soit au bureau, dans une salle d'audience, une salle de conférence ou à son domicile, le dossier judiciaire électronique peut toujours être consulté. Cela signifie une plus grande flexibilité dans le temps et une plus grande indépendance dans l'élaboration des processus et de son propre agenda. Le dossier électronique permet désormais un travail mobile et simultané pour toutes les parties concernées pendant tout le cycle de vie, de la création à l'archivage du dossier. En outre, diverses nouvelles fonctions numériques, telles que la création de notes personnelles, de marqueurs de texte, etc. permettent une meilleure organisation personnelle.

Proposition de valeur 2 : Échange rapide et facile d'informations entre les acteurs concernés et amélioration de la collaboration au sein des autorités

La CEJ élimine les retards et les asymétries d'information causés par l'échange postal et la transmission de documents et de dossiers entre les différents acteurs et organismes concernés. Lorsque cela est approprié et autorisé, le dossier judiciaire électronique permet d'optimiser la collaboration au sein d'une instance. Il peut s'agir par exemple des prises de décisions collégiales dans les tribunaux ou de la coopération entre les procureurs.

Ces deux aspects réduisent les temps d'attente, augmentent la transparence des procédures et peuvent contribuer à accélérer les procédures. Dans le même temps, il est garanti que les participants aux transactions juridiques bénéficient d'une assistance numérique et peuvent facilement contrôler le respect de leurs délais et continuer à les documenter de manière vérifiable.

Proposition de valeur 3 : Accroître l'efficacité et réduire la charge de travail administratif

En éliminant la coordination des activités administratives et logistiques (organisation du travail de photocopillage, mise à disposition et transfert de fichiers), il est possible de travailler de manière ciblée sur les questions de fond. Les processus administratifs et le fait de ne pas devoir donner des instructions aux employés qui en résulte sont également moins susceptibles d'interrompre les activités principales. Les temps morts inutiles sont réduits et l'efficacité peut être accrue. Le travail est simplifié, entre autres, par le fait que tous les textes du dossier judiciaire électronique sont consultables électroniquement et que des agrégations différenciées peuvent être générées par différentes techniques de traitement et de marquage.

Proposition de valeur 4 : Potentiel d'économies pour certaines dépenses de fonctionnement et possibilité de réallocation de ressources

Le passage au dossier judiciaire électronique ou l'introduction de la CEJ signifie que le transfert physique vers d'autres unités organisationnelles avec le travail et la logistique que cela implique n'est plus nécessaire. En outre, les entrées multiples, les dépenses de matériel de bureau et les ressources pour les activités de copie et d'archivage (coûts de locaux, de personnel et de matériel) sont réduites. En outre, le travail de mise à disposition de pièces dans le cadre d'une consultation de dossiers est moindre. De nouvelles tâches en lien avec le passage au numérique peuvent être attribuées aux ressources ainsi libérées.

Toutefois, cela ne permet pas de se prononcer sur l'effet d'économie nette du dossier judiciaire électronique ou de la CEJ à l'heure actuelle⁴. Les quatre propositions de valeur soulignent que l'introduction du dossier judiciaire électronique ou de la CEJ entraînera des changements substantiels dans les méthodes de travail personnelles et se reflétera dans les activités respectives. Il est essentiel que toutes les parties prenantes dans les cantons respectifs s'efforcent d'exploiter le potentiel d'amélioration de l'efficacité.

L'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ n'est pas un projet d'économie et par nature soumis à des coûts de mise en œuvre et de fonctionnement supplémentaires qui vraisemblablement devraient entraîner une augmentation des coûts du système.

2.3 Opérationnalisation des propositions de valeur de la gestion du changement

Afin de conserver et de mettre en œuvre la proposition de valeur, des objectifs concrets doivent être atteints. C'est la seule façon de vérifier que les "avantages potentiels" de l'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ sont effectivement réalisés. Afin d'aborder l'acceptation de l'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ dans le sens d'une gestion du changement et de l'orienter de manière ciblée, les objectifs suivants - structurés en fonction des promesses d'avantages - doivent être poursuivis :

Proposition de valeur 1 : Une plus grande autonomie / indépendance dans l'organisation de la vie professionnelle quotidienne

- Objectif 1.1 : Nous modifions notre organisation du travail en utilisant le dossier judiciaire électronique et la CEJ pour nous donner plus de liberté et de flexibilité dans notre travail quotidien.
- Objectif 1.2 : Nous accomplissons nos tâches de manière plus intelligente grâce au dossier judiciaire électronique (fonctions de commentaires et de recherche, organisation du fichier).

Proposition de valeur 2 : Échange rapide et facile d'informations entre les acteurs concernés et amélioration de la collaboration au sein des autorités

- Objectif 2.1 : Nous utilisons systématiquement les possibilités offertes par la CEJ pour contribuer à accélérer les procédures.
- Objectif 2.2 : Nous améliorons la qualité de la coopération au sein des autorités en utilisant les possibilités de collaboration du dossier judiciaire électronique (par exemple, prise de décisions collégiales, procédures de circulation).

Proposition de valeur 3 : Accroître l'efficacité et réduire la charge de travail administratif

- Objectif 3.1 : Nous modifions la forme de la coopération procédurale entre les juges et les procureurs et leurs personnels juridiques et administratifs respectifs afin de pouvoir tirer parti des avantages du dossier judiciaire électronique et de la CEJ pour optimiser la charge administrative.
- Objectif 3.2 : En utilisant de manière optimale le dossier judiciaire électronique et la CEJ, nous évitons la duplication des processus administratifs au sein des autorités et entre elles (tribunaux, parquets et autorités d'exécution) et dans la communication avec les parties concernées (cabinets d'avocats, parties, etc.).
- Objectif 3.3 : Nous avons une attitude positive à l'égard du dossier judiciaire électronique et de la CEJ, de sorte que nous pouvons exiger de nos employés qu'ils prennent également des mesures pour optimiser les processus administratifs.

⁴ Voir les considérations de la gestion globale du projet Justitia 4.0 sur la rentabilité (à publier au premier trimestre 2021).

- Objectif 3.4 : Nous communiquons de manière proactive la possibilité de la consultation du dossier en ligne à toutes les parties concernées afin d'optimiser les processus administratifs.

Proposition de valeur 4 : Potentiel d'économies pour certaines dépenses de fonctionnement et la possibilité d'une redistribution appropriée des ressources

- Objectif 4.1 : Dans la mesure du possible, nous nous abstenons d'imprimer les dossiers afin de réduire les coûts et d'apporter une contribution écologique.
- Objectif 4.2 : Nous vivons selon le principe des "bits plutôt que des briques" (remplacement des ressources physiques par la numérisation) et identifions systématiquement les ressources humaines et spatiales qui seront libérées afin qu'un système de justice plus efficace et moins lourd en résulte après l'introduction du dossier judiciaire électronique et la CEJ.
- Objectif 4.3 : Justitia 4.0 permet de redistribuer certaines ressources. De nouveaux besoins en ressources doivent être couverts par des gains en efficacité dans d'autres secteurs. Dans l'ensemble, il ne s'agit pas d'un projet d'économie.

3 Délimitations

3.1 Lien avec la communication et l'information interne sur le projet

Si vous voulez changer quelque chose, vous avez également besoin d'une communication appropriée. La gestion du changement et la communication de projet sont considérées comme complémentaires dans Justitia 4.0. On peut distinguer la gestion du changement, la communication de projet et l'information interne au projet comme suit :

- La gestion du changement comprend toutes les mesures bidirectionnelles visant à adapter le comportement des individus et des organisations.
- La communication de projet comprend toutes les mesures unidirectionnelles axées sur l'information. Elle transmet la vision et les messages essentiels, les rapports sur les projets et les étapes franchies.
- Le terme information est utilisé conformément aux principes d'information adoptés par l'équipe de projet en mars 2019 au sein de l'organisation du projet (client, comités de projet, gestion globale du projet, chefs/membres de groupes spécialisés, etc.)

L'interaction conjointe de la gestion du changement et de la communication du projet dans Justitia 4.0 contribue de manière significative à la réussite du projet. Pour toutes les mesures, l'unité de gestion du changement ou de communication du projet est responsable de la thématique et clarifie la manière dont la division commune des tâches et la coordination doivent être effectuées (voir également le chapitre 7 Gouvernance et organisation des sous-projets dans le projet Justitia 4.0).

Afin de gérer les concepts de gestion du changement et de communication de projet de manière indépendante en termes de gestion de projet, des objectifs indépendants sont nécessaires. Au cours de la gestion du changement, la résistance et l'attitude face au changement sont abordées. Pour la communication de projet, les principaux objectifs sont la sensibilisation, la connaissance, l'information, la motivation et le soutien.

3.2 Les questions de gestion du changement « hors périmètre »

La liste suivante contient des sujets et des missions qui ne font pas partie du processus de transformation :

- Processus : Le changement numérique va inévitablement modifier la façon dont les gens travaillent. Il n'entre pas dans le mandat de Justitia 4.0 de modifier activement les processus (y compris les procédures au sens juridique, les processus internes) dans les différentes organisations ou de fixer des lignes directrices à cet égard. L'organisation des autorités relève des cantons,

l'organisation des cabinets d'avocats relève des avocats respectifs. La responsabilité de tout ajustement des processus de travail incombe aux organisations mères ou aux cabinets d'avocats. Toutefois, un échange d'expériences est proposé (voir chapitre 6.5.2., module conceptuel II).

- Infrastructure / Technologie : Le mandat de la transformation numérique du système judiciaire dans le projet Justitia 4.0 ne comprend pas de recommandation sur la mise en œuvre technique.

3.3 Relation avec les autorités d'exécution

Justitia 4.0 définit dans le principe général 2 du document «Top Scope»⁵ avec les autorités d'exécution des peines et mesures comme suit: «*Les procédures civiles, pénales et administratives conduites par les autorités judiciaires sont dématérialisées. La dématérialisation des procédures conduites par d'autres autorités ne fait en l'état pas partie du projet Justitia 4.0 mais est envisagée comme une étape ultérieure*». Dans le cadre de ce document sur le périmètre du projet les autorités judiciaires sont définies comme «*tribunaux et ministères publics*». Cette restriction aux ministères publics et aux tribunaux vaut en particulier lorsqu'il s'agit des objets à livrer techniques et métier dans les procédures auprès des ministères publics et les tribunaux (p. ex. l'application dossier judiciaire électronique, ADJ). L'on veut ainsi limiter l'attention et la participation aux parties prenantes liés à la réalisation (remarque : la description plus détaillée des objets techniques à livrer destinés à l'exécution des peines se trouve dans la note de bas de page⁶).

Les autorités d'exécution, en particulier les autorités d'exécution des peines, communiquent avec les autorités judiciaires. Elles font partie des acteurs importants de la procédure (pénale) et pour ces motifs ont été prises dans la liste des acteurs de la justice ainsi que dans les scénarios de procédure. Pour les «produits» de la communication et de la gestion du changement du projets Justitia 4.0, les autorités d'exécution sont adressées comme des organisations particulièrement concernées.

Les méthodes et les instruments proposés dans le présent concept de gestion du changement sont donc *également* applicables de manière analogue aux autorités d'exécution. Savoir si les échanges avec ces autorités se feront au travers du projet Justitia 4.0 ou par le HIJP, n'est pas réglé ici en détails. Cela ressort du niveau opérationnel et ainsi de la coordination entre Justitia 4.0 et le programme HIJP. Les autorités d'exécution peuvent être traitées de la même manière que les ministères publics en termes de méthodes et d'instruments de gestion du changement.

4 Les parties prenantes de la gestion du changement

4.1 Les parties prenantes considérées

Les changements déclenchés par le projet Justitia 4.0, tels que mentionnés dans la situation initiale, touchent un groupe de personnes important en nombre et diversifié, qui se divise en "parties

⁵ «Top Scope – lignes directrices Justitia 4.0» (E23), v1.0, 5.10.2020, chap. 1 Principe généraux, page 2.

⁶ La communication avec les autorités, les institutions et les représentants des clients ou des personnes impliquées dans l'exécution des peines doit pouvoir se faire par la plateforme «Justitia.Swiss». Pour cela les dossiers électroniques de l'exécution des peines doivent respecter les standards définis pour les dossiers électroniques dans le projet Justitia 4.0 (structure des dossiers, format d'échange).

Une partie générique encore à réaliser de l'application dossier judiciaire électronique, ADJ, respectivement une possibilité d'interaction avec la plateforme ou de travailler avec les pièces d'un dossier sera mise à disposition des autorités d'exécution pour être utilisée et connectée à leur application métier.

D'éventuelles modifications pour des modules spécifiques de l'ADJ devront être réalisées dans le cadre du programme HIJP. Il n'y aura donc pas de développement par Justitia 4.0 d'une application spécifique aux autorités d'exécution des peines pour y être mise disposition pour la connexion ou l'utilisation avec leur application métier.

Les intérêts des autorités d'exécution des peines dans le projet J40 sont défendus par la représentante de la CDJP dans le comité de projet et par les collaboratrices et collaborateurs des autorités d'exécution des peines dans les groupes d'experts.

prenantes" dans le cadre de ce concept. La différenciation entre les différentes parties prenantes est nécessaire, en raison des différents degrés auxquels elles sont touchées et des attentes (bénéfices) divergentes de l'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ. Toutes ces personnes concernées n'accordent pas le même poids à l'importance des propositions de valeur énumérées au chapitre 2.2. Concrètement, ces différentes attentes font que les mesures de gestion du changement doivent être conçues différemment selon les acteurs.

Afin d'aligner de manière optimale les mesures de gestion du changement, une distinction est donc faite entre les parties prenantes énumérées dans le tableau 2 ci-dessous :

Parties prenantes	Définition
300 tribunaux (au sens étroit) (environ 6400 juges EPT + personnel ; environ 4400 juges à temps partiel et non professionnels)	Toutes les personnes chargées de l'administration de la justice (procédures pénales, civiles et administratives) et leur personnel du côté du pouvoir judiciaire.
50 ministères publics (ca. 2600 EPT)	Tous les procureurs travaillant en Suisse ont leurs assistants juridiques.
Avocats (environ 10'000-15'000 personnes)	Tous les avocats inscrits ou autorisés à pratiquer dans les registres cantonaux et leurs organisations professionnelles dans les cantons (associations cantonales d'avocats) ou au niveau national (FSA).
Directrices et directeurs des directions de la justice	Tous les chefs de départements ou de directions des gouvernements cantonaux qui traitent avec la justice cantonale. Les collaborateurs des directions de la justice ne sont pas directement concernés par les modifications de processus de travail et ne sont dès lors pas considérés comme partie prenante.
Organisations particulièrement concernées	
Autorités d'exécution des peines (environ 4'300 EPT)	Tous les employés des autorités cantonales qui travaillent pour les établissements d'exécution des peines (services, institutions) et qui veillent à l'exécution des peines de prison et autres mesures.

Tableau 1 : Définition des parties prenantes de la gestion du changement

Dans une deuxième dimension, les parties prenantes sont en outre divisées en supérieurs d'une part et en employés d'autre part. Cela tient compte du fait que les gestionnaires ont une fonction de chef de file et de modèle et qu'ils sont également responsables de l'introduction du dossier judiciaire électronique ou de la CEJ dans leur organisation. Il en résulte 8 parties prenantes pour la transformation numérique du système judiciaire, qui sont illustrées dans la figure 2.

	Parties prenantes				Organisations particulièrement concernées
	Tribunaux	Ministère public	Avocats	Directrices et directeurs de la justice	Autorités d'exécution des peines et mesures
	Traitement prioritaire dans le processus de transformation				
Supérieurs	Partie prenante 1	Partie prenante 2	Partie prenante 3 (FSA et grandes associations cantonales)	Partie prenante 4	Partie prenante 5
Employés	Partie prenante 6	Partie prenante 7	Bien que les employés des cabinets d'avocats soient concernés par la numérisation du système judiciaire, chaque cabinet répond de la transformation effective.	Les employés des directions de la justice ne sont pas directement concernés par la transformation des processus de travail et ne sont donc pas une partie prenante de la transformation.	Partie prenante 8

Figure 2 *Les parties prenantes de la transformation numérique du système judiciaire*

Dans un premier temps, la transformation numérique du système judiciaire vise à convaincre et à séduire les supérieurs : En tant que "superviseurs", ils sont des multiplicateurs pour faire avancer la gestion du changement à tous les niveaux jusqu'à celui de l'employé individuel. Il serait également contre-productif et irréaliste d'attendre de l'organisation du projet Justitia 4.0 qu'elle serve toutes les personnes concernées, c'est-à-dire les plus de 30 000 employés, avec la même priorité et la même intensité.

Les employés sont tout aussi importants pour une gestion du changement réussie, mais selon le concept actuel, ils doivent être considérés avec un décalage dans le temps. Il convient de souligner que cela ne s'applique pas aux mesures de communication mais exclusivement aux mesures de gestion du changement.

En conséquence, le concept de gestion du changement se concentre sur les supérieurs. Dans un deuxième temps, des mesures au niveau des employés seront prises. Elles seront précisées ultérieurement.

4.2 Importance de la proposition de valeur pour les différentes parties prenantes

Les propositions de valeur décrites (voir chapitre 2.2) n'ont pas la même pertinence pour les différentes parties prenantes. Afin de répondre à l'exigence selon laquelle toutes les parties prenantes sont servies de manière optimale en fonction de leurs besoins, cette section pondère les propositions de valeur par partie prenante.

L'examen différencié des propositions de valeur (promesses d'avantages) par partie prenante au niveau des supérieurs donne l'image suivante :

	Dirigeants				
	Tribunaux	Ministères publics	Barreau	Directrices et directeurs de la justice	Autorités d'exécution des peines et mesures
Proposition de valeur 1: Plus grande autonomie / indépendance dans l'organisation du quotidien professionnel	+++	+++	+	+	+++
Proposition de valeur 2: Echange d'informations rapide et facile entre les intervenants concernés et amélioration de la collaboration entre instances	+++	+++	+++	+	+++
Proposition de valeur 3: Augmentation de l'efficacité et réduction de la charge de travail administratif	++	+++	++	+++	+++
Proposition de valeur 4: Potentiel d'économie de certains coûts d'exploitation et possibilité d'une redistribution des ressources	+	++	+	++	++

(0=pas d'importance; +=faible importance; ++=moyenne importance; +++=importance élevée)

Figure 3 Propositions d'avantages pondérées par partie prenante (niveau direction)

La pondération des propositions de valeur par partie prenante est justifiée comme suit :

- Tribunaux : Avec l'introduction du dossier judiciaire électronique ou de la CEJ, les juges, les présidents et les greffiers peuvent notamment bénéficier de la flexibilité en termes de lieu et de temps pour traiter les documents. Cette circonstance apportera un degré accru de liberté dans l'organisation de la vie professionnelle quotidienne, traditionnellement limitée dans le temps et dans l'espace. Il en résulte une réduction des temps morts (temps d'attente, temps de report) et l'élimination des asymétries d'information. L'interaction intra- et interprofessionnelle dans les procédures sera beaucoup plus souple pour les juges qu'aujourd'hui.
- Ministères publics : Le mode de fonctionnement actuel du ministère public est, comme celui des tribunaux, fortement "paperassier" et, comparé à un mode de fonctionnement numérique, il implique un effort administratif et de gestion important pour la gestion des procédures tout comme pour les chancelleries. L'introduction du dossier judiciaire électronique ou de la CEJ apportera au ministère public toute la gamme des avantages : il bénéficiera non seulement d'un traitement plus souple des décisions et des dossiers en termes de lieu et de temps (même pour le service de piquet), mais aussi d'une communication ou d'une documentation optimisée et plus rapide des décisions.
- Avocats : Le travail quotidien de la profession juridique se caractérise déjà par une grande autonomie. Certains avocats sont déjà familiarisés avec les méthodes de travail numériques modernes, mais pas tous (par exemple les petits cabinets d'avocats). En ce qui concerne l'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ, la profession juridique bénéficiera notamment d'un échange d'informations plus rapide et plus simple avec et entre les autorités judiciaires et d'une transparence procédurale simplifiée et accrue.
- Directrices et directeurs de la justice : Pour les chefs des départements de justice, le principal avantage est le gain d'efficacité attendu grâce à l'optimisation des processus administratifs et logistiques des autorités judiciaires.
- Autorités d'exécution des peines comme organisation particulièrement concernée : Tout comme le ministère public, l'autorité d'exécution des peines est également considérablement limitée

dans son fonctionnement actuel par "l'acte physique" dans la planification et l'exécution de ses activités, notamment en raison de la chaîne de travaux administratifs à effectuer naturellement après le prononcé d'une décision de justice (ordonnance pénale, jugement). Cela signifie que les autorités et les institutions d'exécution peuvent également bénéficier de tous les aspects de l'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ, c'est-à-dire un traitement plus souple des dossiers et des pièces, une coopération et une communication simplifiées avec les autres autorités et experts, les institutions. Cela conduit à une réduction de l'effort administratif et à la parallélisation des différents processus, qui sont basés sur un même dossier.

En pondérant les propositions de valeur, la trame illustrée dans la figure 4 ci-dessous devient apparente :

	Dirigeants				
	Tribunaux	Ministères publics	Autorités d'exécution des peines et mesures	Barreau	Directrices et directeurs de la justice
Proposition de valeur 1: Plus grande autonomie / indépendance dans l'organisation du quotidien professionnel.	+++	+++	+++	+	+
Proposition de valeur 2: Echange d'informations rapide et facile entre les intervenants concernés et amélioration de la collaboration entre instances.	+++	+++	+++	+++ 3	+
Proposition de valeur 3: Augmentation de l'efficacité et réduction de la charge de travail administratif.	++ 1	+++ 2	+++ 2	++	+++
Proposition de valeur 4: Potentiel d'économie de certains coûts d'exploitation et possibilité d'une redistribution des ressources.	+	++	++	+	++ 4
Thèmes principaux:	* Optimisation de l'organisation du travail et de la coopération intra- et interprofessionnelle		* Avantages au niveau des tâches administratives à exécuter après le prononcé d'une décision grâce à une coopération plus flexible et simplifiée.	* Amélioration de la qualité par la collaboration des acteurs impliqués grâce à l'échange d'information simplifié et davantage de transparence procédurale.	* Optimisation des processus et réalisation du potentiel d'économies en terme de coûts d'exploitation. * Les avantages reviennent en premier lieu aux autorités judiciaires (tribunaux + ministères publics) dont ils sont responsables.

(0=pas d'importance; +=faible importance; ++=moyenne importance; +++=importance élevée)

Figure 4 Structure des propositions de valeur pondérées

Les structures de la trame sont utilisées pour aligner les instruments et les méthodes de gestion du changement du projet Justitia 4.0 en termes de contenu (voir chapitre 6). De cette manière, l'accent est mis sur les propositions de valeur centrales à traiter (priorités thématiques en termes de contenu) et l'efficacité des mesures est accrue.

5 Examen de l'efficacité des mesures de transformation

Deux méthodes de mesure sont utilisées pour suivre le succès de la transformation numérique du système judiciaire :

Premièrement, la *réalisation des objectifs de gestion du changement par partie prenante* est mesurée dans le sens d'un examen continu des progrès. L'avantage de la mesure des objectifs est que, pendant le processus de transformation, il est possible de réagir rapidement en cas d'éventuels écarts par rapport aux objectifs, d'identifier les implications et de modifier méthodiquement le processus de transformation afin d'assurer la plus grande efficacité possible des mesures de gestion du changement.

Dans Justitia 4.0, l'examen des objectifs définis par partie prenante se fait concrètement à trois niveaux : compréhension, accord et action. La compréhension comprend la compréhension des objectifs à un niveau "purement" cognitif, le niveau accord comprend la volonté de dire oui aux promesses d'avantages et aux objectifs (engagement), et le niveau action comprend la volonté de contribuer activement à la gestion du changement (implication). Les dépendances suivantes entre les trois niveaux s'appliquent : L'action nécessite l'accord, l'accord nécessite la compréhension.

La figure 5 suivante illustre de manière synthétique les trois niveaux de mesure, qui permettent de vérifier de manière simple l'avancement de la gestion du changement. Les méthodes et instruments de gestion du changement doivent être conçus de manière à accroître l'acceptation de l'dossier judiciaire électronique et de la CEJ en répondant aux attentes en matière de bénéfices par le biais des trois niveaux de "compréhension, accord et action".

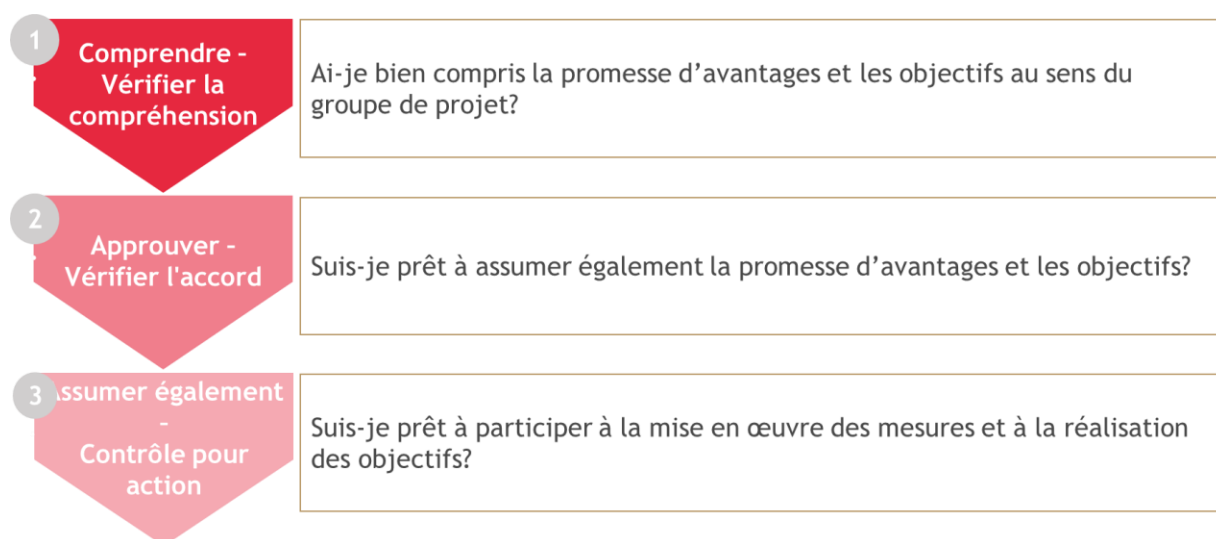


Figure 5 3 niveaux de vérification des objectifs de gestion du changement

Les objectifs sont examinés séparément pour chaque partie prenante en fonction de la pondération des objectifs respectifs. La figure 6 montre la pondération des objectifs sur les schémas des parties prenantes.

		Proposition de valeur 1: Plus grande autonomie / indépendance dans l'organisation du quotidien professionnel		Proposition de valeur 2: Echange d'informations rapide et facile entre les intervenants concernés et amélioration de la collaboration entre instances		Proposition de valeur 3: Augmentation de l'efficacité et réduction de la charge de travail administratif				Proposition de valeur 4: Potentiel d'économie de certains coûts d'exploitation et possibilité d'une redistribution des ressources	
		Objectif 1.1	Objectif 1.2	Objectif 2.1	Objectif 2.2	Objectif 3.1	Objectif 3.2	Objectif 3.3	Objectif 3.4	Objectif 4.1	Objectif 4.2
Parties prenantes	Partie prenante type 1 ▪ Tribunaux	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Partie prenante type 2 ▪ Ministères publics	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Partie prenante type 2 ▪ Autorités d'exécution des peines et mesures	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Partie prenante type 3 ▪ Barreau			X			X	X		X	X
	Partie prenante type 4 ▪ Directrices et directeurs de la justice (intéressés par l'optimisation des processus administratifs et logistiques)					X	X	X	X	X	X

Figure 6 Objectifs pondérés sur les schémas des parties prenantes

En outre, deuxièmement et si nécessaire, *le succès de l'utilisation des instruments de gestion du changement est contrôlé*. Il s'agit de sonder la qualité des mesures dans le cadre d'une enquête de suivi, en temps utile et de manière ciblée, à l'aide d'un ensemble de questions choisies.

6 Portefeuille d'instruments et de méthodes Justitia 4.0

6.1 Principes d'utilisation des méthodes et des instruments

Avant que les instruments utilisés dans la transition vers le numérique ne soient décrits dans les chapitres 6.2 à 6.5, les principes pris en compte dans l'utilisation des instruments sont énumérés ci-dessous. Ils reprennent les principes énoncés dans les chapitres précédents et définissent le cadre de l'utilisation des instruments.

Principe 1 : Procédure graduée dans l'utilisation des outils de diagnostic et de gestion du changement - Accent sur les supérieurs dans la première phase

Dans la première phase de la gestion du changement, les instruments et les méthodes sont alignés sur les supérieurs. Les supérieurs sont au cœur du processus de gestion du changement de Justitia 4.0, car ils peuvent agir comme "multiplicateurs" et ainsi faire avancer la gestion du changement. Dans une étape ultérieure, les mesures de transformation seront également étendues au niveau des employés.

Cette gradation n'affecte pas les mesures de communication de Justitia 4.0, qui inclut déjà toutes les parties prenantes. Les employés sont ainsi constamment informés et restent "au courant" des développements en cours.

Principe 2 : Utilisation périodique d'un outil de diagnostic entre toutes les parties prenantes pour mesurer la réalisation des objectifs

L'utilisation d'un instrument de diagnostic permet d'enregistrer à intervalles réguliers la progression de la gestion du changement et de sonder l'humeur ambiante et de diagnostiquer une éventuelle résistance. Grâce à un ensemble de questions choisies normalisées, l'engagement actuel des personnes concernées peut être saisi facilement et de manière à économiser les ressources.

Principe 3 : Approche équilibrée concernant l'utilisation d'instruments et de méthodes techniques et adaptatives

Une gestion du changement confronte une organisation à des défis techniques et d'adaptation. Les défis techniques visent les éléments de la gestion du changement basés sur la connaissance. Les défis d'adaptation se concentrent sur le développement de compétences sociales spécifiques qui ont une profonde influence sur le changement culturel (par exemple en dissolvant les blocages et la résistance). Afin de garantir la compréhension et l'accord dans le processus de gestion du changement et d'assurer le succès de la gestion du changement, ces deux aspects doivent être suffisamment pris en compte dans la gestion du changement.

La gestion du changement est principalement axée sur le traitement des changements basés sur la connaissance (= défis techniques de la gestion du changement)⁷. En cas de résistance ou de blocages importants, les instruments et les méthodes doivent être utilisés de manière sélective pour relever les défis de l'adaptation de manière ciblée.

6.2 Les instruments

Trois types d'instruments sont utilisés dans le processus de transformation pour accompagner le changement de manière optimale :

1. Un baromètre du changement est utilisé comme outil de diagnostic.
2. Des expositions itinérantes, un jeu de questions-réponses dynamique et interactif, des ambassadeurs, des témoignages, des ateliers du changement et des ateliers d'identification des moteurs et des freins (Drivers & Blockers) utilisés comme instruments de gestion du changement.
3. Des modules conceptuels sont utilisés comme modules de mise en œuvre.

La figure 7 suivante donne un aperçu des instruments et des méthodes à utiliser pour la transition vers le numérique du système judiciaire. Comme l'illustre la figure, les instruments et les méthodes ont des effets différents sur les niveaux de compréhension, d'accord et d'action. Cela a des conséquences sur l'utilisation échelonnée des instruments (voir la feuille de route pour la gestion du changement, chapitre 8).

Les instruments et méthodes sont décrits dans les chapitres 6.3-6.5 suivants, dans un premier temps indépendamment de leur utilisation au regard des objectifs sur les parties prenantes.

Figure 7 Vue d'ensemble des instruments et des méthodes de gestion du changement du système judiciaire dans le cadre du projet Justice 4.0⁸

6.3 Instrument de diagnostic « Baromètre du changement »

Afin de pouvoir évaluer les progrès de la transformation numérique du système judiciaire, il faut un instrument de mesure approprié qui permette de mesurer la "température" du processus de changement. Un suivi régulier assure une meilleure réalisation des objectifs et permet à l'équipe de projet de réfléchir à l'utilisation des instruments.

Le Baromètre du changement est utilisé sous la forme d'un outil d'enquête en ligne qui permet d'enregistrer les facteurs de succès centraux d'un processus de transformation (acceptation du modèle cible / engagement, communication / information, résistance) parmi les personnes impliquées. L'évaluation

⁷ Comme expliqué au début, les défis techniques d'une gestion du changement font référence au changement basé sur la connaissance et non à la fonctionnalité technique de la solution.

⁸ Le Baromètre du changement utilisé ici est géré indépendamment du Baromètre eJustice par l'association eJustice.CH.

de ces aspects est un indicateur important de la qualité de la gestion du changement. Le baromètre du changement est également un instrument idéal pour cartographier l'engagement et la capacité à changer au cours de la gestion du changement, ce qui nous permet d'intervenir dans le processus avec des mesures de soutien si nécessaire.

Dans le processus de transformation, le baromètre du changement est également utilisé pour mesurer l'efficacité des mesures de gestion du changement sur les objectifs. À cette fin, une série supplémentaire de questions spécifiques aux parties prenantes sera intégrée dans le baromètre du changement.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la compréhension de la vision et des objectifs de la transition vers le numérique du système judiciaire. ▪ Évaluer la capacité d'adaptation et l'engagement. ▪ Mesure du degré de réalisation des objectifs. ▪ Montrer son appréciation aux dirigeants et créer une proximité avec l'équipe du projet.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les supérieurs : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les supérieurs participant au Baromètre du changement sont recrutés à l'avance afin d'obtenir l'engagement le plus élevé possible pour une participation régulière au Baromètre du changement. ○ Une présélection est effectuée par partie prenante dans toutes les régions. Pour obtenir des valeurs stables, un échantillon d'environ 200 personnes est nécessaire, c'est-à-dire environ 35 personnes par partie prenante.
Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À l'aide d'un ensemble de questions choisies, les principaux facteurs de succès d'un processus de transformation, à savoir l'engagement et l'adaptabilité, sont mesurés. Les commentaires ouverts permettent aux participants d'exprimer des aspects supplémentaires concernant les dimensions demandées. ▪ En outre, un bloc de questions permettant de mesurer l'efficacité des mesures de gestion du changement sur les objectifs est intégré dans le baromètre du changement.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour que les changements soient largement acceptés, il faut que l'état cible soit clairement défini et que les dirigeants soutiennent le processus de changement. ▪ La volonté des supérieurs de changer est constamment surveillée. ▪ Information régulière et en temps utile de toutes les parties prenantes sur l'état d'avancement de la gestion du changement (engagement, adaptabilité et degré de réalisation des objectifs). ▪ Soutien des personnalités de premier plan dans le "changement culturel" par une information préalable.
Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Baromètre du changement est utilisé 2-3 fois par an dans tout le pays et simultanément dans toutes les régions (linguistiques) et chez tous les acteurs.

Utilisation des résultats : Les résultats du baromètre du changement sont principalement utilisés par la direction de projet pour mesurer l'état d'esprit actuel du changement ainsi que le degré de réalisation des objectifs et pour lancer des mesures si nécessaire. Ils sont également distribués sous forme

agrégée aux personnes suivantes : Dans un premier temps, les Ambassadeurs J40 (voir chapitre 6.4.3) sont sensibilisés à des sujets spécifiques et sensibles du Baromètre du changement ; dans un deuxième temps, les résultats sont mis en ligne à la disposition des supérieurs sous une forme préparée et simple. Si des questions centrales se posent, elles sont intégrées dans les questions-réponses (voir chapitre 6.4.2) et il y est répondu.

6.4 Instruments de gestion du changement

Les instruments de gestion du changement sont les "médiateurs" de la gestion du changement. La transition vers le numérique du système judiciaire fait appel à des instruments et à des méthodes qui favorisent systématiquement la compréhension et l'accord de manière ciblée. Ils sont décrits dans les chapitres 6.4.1 à 6.4.5 suivants.

6.4.1 Exposition itinérante

Dans une exposition itinérante présentée en différents lieux et à différents moments, la vision, les propositions de valeur et les objectifs sont présentés sous la forme d'une exposition spécifique aux parties prenantes. L'exposition est accompagnée, c'est-à-dire que des représentants du projet sont sur place et disponibles pour répondre aux questions. En plus des éléments informatifs (paroi d'information, contacts et interlocuteurs sur place), Justitia 4.0 doit être rendu tangible, avec notamment des postes de travail où les futures applications pourront être testées.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les modifications envisagées seront présentées pendant une durée limitée avec une exposition sur place. ▪ Le besoin et la volonté de changement sont renforcés.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supérieurs et employés
Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moyen d'affiches / visualisations : <ul style="list-style-type: none"> ○ Montrer ce qui change et pourquoi (vision, raison). ○ Montrer comment la vision doit être mise en œuvre (propositions de valeur et objectifs). ▪ Au moyen d'exemples de postes de travail et de descriptions de poste : <ul style="list-style-type: none"> ○ Découvrez et apprenez à quoi pourrait ressembler une place de travail à l'avenir. ○ Découvrez comment les profils de poste évoluent et quelles sont les possibilités et les chances de développement qui en découlent. ▪ Créer des possibilités de dialogue : Des représentants du projet sont sur place pour expliquer la vision, les objectifs, la nouvelle plateforme et le dossier judiciaire électronique, sont disponibles pour répondre aux questions et assurer un dialogue avec les participants.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La vision, les propositions de valeur et les objectifs sont présentés, discutés et ancrés sur place en fonction de la partie prenante respective. En alignant le point fort des expositions itinérantes sur les acteurs respectifs, les personnes concernées peuvent être sensibilisées aux effets concrets sur leur vie quotidienne - la numérisation de la justice devient ainsi tangible et concrète. Le mélange de ces éléments est idéal pour avoir un effet durable sur l'acceptation et la volonté de changement.
Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 expositions itinérantes à intervalles annuels

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exposition itinérante I (uniquement pour les supérieurs) : Vision, propositions de valeur, objectifs. ○ Exposition itinérante II (pour les supérieurs et les employés) : Vision, propositions de valeur, modèle de lieu de travail, plateforme/bac à sable infrastructure ○ Exposition itinérante III (pour les supérieurs et les employés) : Effets sur l'organisation / les profils de poste, expériences des cantons et administrations pilotes
--	--

L'exposition itinérante traite des défis fondés sur la connaissance technique et constitue un instrument central et efficace, notamment en ce qui concerne les niveaux de compréhension et d'accord dans le processus de transformation.

Les « rapports d'expériences » sont utilisés comme un élément stylistique méthodologique important dans les expositions itinérantes. Les "rapports d'expériences" sont des cas d'utilisation concrets qui font référence à des expériences réelles. Elles sont formulées dans des déclarations dites "si... alors..."⁹ et représenté par des témoignages réels. Les témoignages peuvent provenir des ambassadeurs J40 ou d'autres sympathisants ou personnes clés. Les "rapports d'expériences" sont un autre élément efficace pour susciter la compréhension et l'acceptation ainsi que pour accroître la capacité des personnes concernées à les expérimenter. Ils peuvent également être utilisés comme élément de style dans les questions-réponses (voir chapitre 6.4.2).

6.4.2 Questions et réponses dynamiques et interactives (Q&R)

Grâce aux questions-réponses, des questions centrales spécifiques à Justitia 4.0 sont préparées en permanence et proposées à la fois sous un format dynamique basé sur le web et sous une forme interactive (outil en ligne) comme source importante d'information et de transformation. Les questions-réponses dynamiques garantissent un degré élevé d'accessibilité aux personnes concernées ; les questions-réponses interactives favorisent en outre un discours direct avec l'équipe de projet et permettent ainsi de placer les sujets de manière ciblée (par exemple, à partir du Baromètre du changement, utilisation des "meilleures pratiques").

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les questions centrales sont anticipées et il y est répondu à un stade précoce ou, si possible, anticipé. ▪ Les questions-réponses servent également de position commune pour le personnel de direction pour la communication avec les employés ("principe d'une seule voix"). ▪ Le discours direct dans les questions-réponses interactives permet de répondre à des questions spécifiques. ▪ Réduction des incertitudes.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questions et réponses dynamiques : Toutes les personnes concernées (avec une attention particulière pour les supérieurs dans la première phase) ▪ Questions et réponses interactives : principalement les supérieurs

9 Exemple : "Nous avons archivé électroniquement l'inventaire des dossiers 2019 de manière exhaustive et avons besoin d'environ x To de stockage de données pour nos y procédures. Les dossiers papier nécessitent z mètres linéaires et nous coûtent Fr. xx.-- de loyer par an. Le stockage électronique en conformité avec toutes les règles de protection des données coûte yy CHF par an. Si nous passons systématiquement de l'archivage physique à l'archivage électronique, nous économiserions zz francs par an et xxx% de ressources humaines par an"

Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'équipe du projet anticipe en permanence les questions éventuelles des supérieurs/employés et les met à disposition sur le web, y compris les réponses. ▪ Tous les responsables sont encouragés à poser des questions par le biais d'un contact personnel avec l'équipe de projet, afin qu'elles puissent être mises à disposition dans le forum, y compris les réponses. ▪ Les sessions interactives en ligne favorisent le dialogue et créent une proximité.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les questions-réponses sont utilisées pour anticiper les questions éventuelles et communiquer de manière proactive les réponses aux responsables et aux employés. Cela peut réduire les incertitudes et renforcer la confiance. ▪ Les questions-réponses constituent un outil pour le personnel d'encadrement. Cela les soulage et permet également de répondre immédiatement aux questions et de garantir le principe d'"une seule voix". ▪ Le dialogue est favorisé par les questions-réponses interactives, ce qui renforce la confiance.
Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Q&R dynamique : mise à jour continue des questions ▪ Questions et réponses interactives : session en ligne trimestrielle d'une heure par partie prenante et par langue (selon les besoins)
Conditions cadres pour des questions-réponses dynamiques :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les questions-réponses sont conçues pour être spécifiques à chaque partie prenante. ▪ Les questions et réponses devraient être disponibles sur le site web sans restriction pour toutes les personnes concernées et intéressées. Il n'existe pas de zone fermée pour les questions spécifiques ou sensibles des parties prenantes afin de maintenir la revendication d'une transparence totale. Cela permet d'éviter la méfiance des parties prenantes et de promouvoir la confiance. Il est possible de répondre à des questions délicates dans un contexte 1:1.

6.4.3 Utilisation des ambassadeurs J40

L'expérience acquise jusqu'à présent dans le cadre du projet Justitia 4.0 a montré que les personnes clés qui agissent comme représentants dans le projet jouent un rôle essentiel dans la publicité et la persuasion au sein d'un même groupe professionnel. C'est pourquoi des personnalités centrales sont nommées et déployées en tant qu'ambassadeurs J40 pour le processus de transformation. Les ambassadeurs J40 poursuivent principalement l'objectif de travailler sur les niveaux de compréhension et d'accord. Ils peuvent (mais ne sont pas obligés) de prendre des mesures de mise en œuvre à un stade ultérieur du projet et peuvent ainsi, par exemple dans le rôle de formateur ou de coach, promouvoir et renforcer le soutien à la gestion du changement.

Les ambassadeurs J40 doivent être engagés dans le projet pour être efficaces. Leur rôle est activement communiqué. Les ambassadeurs J40 travaillent en étroite collaboration avec l'équipe du projet et reçoivent exclusivement des informations préliminaires (provenant entre autres du baromètre du changement). Cela leur donne un avantage en matière d'information par rapport aux autres parties concernées (supérieurs et employés).

Les ambassadeurs sont recrutés sur la base d'une sélection et d'une recommandation délibérées. Le nombre d'ambassadeurs varie d'un canton à l'autre et doit être adapté à l'autonomie des organes judiciaires et à la taille des différentes organisations. Pour les grands cantons, il est recommandé de

recruter un ambassadeur par partie prenante. Pour les petits cantons, le nombre d'ambassadeurs peut être réduit en fonction de la coopération entre les différentes autorités judiciaires.

6.4.4 Ateliers de changement pour introduire le thème de la gestion du changement

Afin de s'entraîner à faire face à des changements soudains dans une situation professionnelle, des ateliers sont proposés pour développer l'aptitude au changement des personnes concernées, dans lesquels la modification de la description de poste est reflétée et les attitudes envers le changement sont positivement renforcées.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réflexion et renforcement de la propre volonté et capacité de changement. ▪ Acquisition de compétences centrales spécifiques à la gestion du changement (y compris un changement de perspective).
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supérieurs
Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La série d'ateliers en petits groupes est structurée selon les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ Création d'une compréhension commune ○ Application au propre service et discussion des valeurs ○ Elaboration et développement de compétences spécifiques en matière de changement
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les propres convictions et valeurs sont reflétées. ▪ Les compétences spécifiques à la gestion du changement sont encouragées, ce qui renforce positivement la volonté et la capacité de changement. ▪ En identifiant et en déconstruisant les valeurs fortement enracinées qui sont préjudiciables au processus de changement, les ateliers de changement permettent de développer des compétences essentielles au changement et donc d'opérer une mutation plus profonde.
Cadence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans Justitia 4.0, l'instrument n'est utilisé que de manière sélective et à la demande des organisations mères en cas de blocages et de résistance existants.

6.4.5 Identification et élimination des résistances dans les équipes de travail en utilisant la méthodologie Drivers&Blockers

La méthodologie Drivers&Blockers (moteurs et freins) vise à identifier les facteurs qui entravent et favorisent les équipes de travail. Au cours des entretiens et des ateliers, les "blockers" soit les freins ou bloqueurs sont systématiquement identifiés pour chaque équipe de travail et ceux-ci sont remodelés en "drivers" ou moteurs. Les principes de conduite basés sur les "drivers" sont spécifiquement discutés et ancrés avec les membres des équipes de travail.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des croyances et des motivations qui font obstacle aux équipes de travail. ▪ Définition des mesures comportementales bénéfiques.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipes de travail existantes

Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sous forme d'ateliers, les équipes de travail identifient les éléments comportementaux centraux et bloquants dans la future coopération avec la méthode Drivers&Blockers. ▪ L'analyse approfondie des "bloqueurs" permet d'identifier les motivations et les convictions fondamentales (par exemple, "le trafic de données électroniques est peu sûr") qui entravent le processus de changement du système judiciaire. De cette façon, les éléments bloquants peuvent être résolus et de nouvelles façons de voir les choses peuvent être pratiquées. ▪ Ensemble, des principes de conduite sont définis et des convictions positives affirmant le processus de transformation sont formulées.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les craintes et les angoisses existantes concernant les futures formes de travail sont reprises et reflétées dans un processus commun. Le malaise est dissous et permet ainsi la mise en place de nouvelles formes de travail et de comportement. ▪ Avec le changement de comportement, les schémas de pensée et les convictions peuvent être stimulés positivement. ▪ La confiance acquise agit comme un "accélérateur" dans le processus de transformation. ▪ Comme les ateliers du changement, la méthodologie Drivers&Blockers entraîne un changement profond des attitudes et des comportements en identifiant et en déconstruisant des certitudes qui entravent le changement. La méthodologie Drivers&Blockers représente un examen approfondi des blocages identifiés dans les ateliers de changement.
Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans Justitia 4.0, l'instrument n'est utilisé que de manière sélective et à la demande des organisations mères en cas de blocages et de résistances identifiés.

6.5 Modules de conversion

Le soutien à la gestion du changement numérique du système judiciaire est essentiellement favorisé par des modules de mise en œuvre spécifiques. Celles-ci nous permettent d'influencer de manière ciblée le comportement des employés concernés et d'apporter ainsi une contribution centrale à la gestion du changement lors de la mise en œuvre.

Les contenus sont transmis par l'approche "formation des formateurs". Il s'agit de responsabiliser les dirigeants responsables de la gestion du changement, qui agissent ensuite comme "formateurs" dans leur propre organisation, remplissant ainsi leur rôle de modèles et de diffuseurs de connaissances. L'approche "former le formateur" fait appel à la responsabilité propre de l'organisation. Le soutien externe est utilisé pour transférer des connaissances utiles au gestionnaire responsable afin qu'il maîtrise la gestion du changement et acquière ainsi des compétences spécifiques au changement.

L'approche "former le formateur" est indispensable pour la transformation de Justitia 4.0, puisque la responsabilité de la transformation incombe aux organisations mères. Il faut rendre "appétissants" les dirigeants responsables de la transformation et éveiller leur curiosité pour qu'ils considèrent la transformation numérique du système judiciaire comme une tâche importante et centrale dans le développement de leur organisation. Pour y parvenir, il faut des modules conceptuels efficaces (voir chapitre 6.5.1-6.5.3).

6.5.1 Module conceptuel I : Changement de profil professionnel

L'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ s'accompagnera de changements majeurs dans la manière dont les personnes concernées travaillent et donc dans les procédures qu'elles ont suivies jusqu'à présent. Cela aura des conséquences sur les profils de poste actuels, en particulier pour le personnel administratif. À l'heure actuelle, les effets sur les processus et les profils de poste peuvent difficilement être estimés.

Du point de vue du projet, un module conceptuel destiné aux responsables hiérarchiques et aux responsables des ressources humaines doit être mis à disposition. Il présente des déclarations sur le changement de rôle et des images de compétences et, sur cette base, décrit les actions possibles pour les organisations. Le module conceptuel doit être structuré comme une séquence de formation et mis à la disposition des différentes organisations comme un service optionnel selon les besoins.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner une image de l'évolution des rôles individuels. ▪ Identifier les implications en termes d'aptitudes et de compétences requises. ▪ Sensibilisation des cadres à l'évolution des profils professionnels.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les supérieurs (responsables hiérarchiques et RH), quel que soit l'acteur concerné.
Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des changements attendus en termes d'exécution des tâches pour tous les rôles impliqués dans les processus, en coopération avec les responsables des RH. ▪ Cartographie des développements de compétences requis pour les différents rôles (par exemple, modèle pour les nouveaux profils de poste). ▪ Feuille de route idéale qui indique les étapes de la mise en œuvre des différentes mesures de développement du personnel.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sensibilisation aux adaptations des rôles et des fonctions requises par l'introduction du dossier judiciaire électronique et de la CEJ. ▪ Augmenter le niveau de connaissance concernant les changements organisationnels à aborder et aborder de manière proactive les changements à venir dans les organisations individuelles. ▪ Soutien des supérieurs dans le développement organisationnel et le changement culturel.
Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La séquence de formation est proposée en fonction des besoins, l'organisation du projet fournissant un expert en formation. Il n'y a pas d'"obligation de référence".

6.5.2 Module conceptuel II : Echange d'expériences dans la conception des processus du système judiciaire

L'introduction du dossier judiciaire électronique ou de la CEJ entraînera des changements importants dans l'organisation des procédures de travail. Afin de faciliter l'adaptation des flux de travail, un module conceptuel doit être mis à disposition basé sur les expériences des cantons et administrations pilotes qui montre un futur flux de travail. Le module conceptuel doit être structuré comme une séquence de formation et mis à la disposition des différentes organisations comme un service optionnel selon les besoins.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner une image du processus d'un futur flux de travail basé sur les expériences des cantons et administrations pilotes. ▪ Montrer les implications des changements dans les processus de travail. ▪ Sensibilisation des supérieurs aux changements à apporter dans les processus de travail.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les supérieurs, quel que soit l'acteur associé.
Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Illustration d'un flux de travail basé sur les expériences des cantons et administrations pilotes. ▪ Mettre en évidence les améliorations qui peuvent être obtenues en mettant en œuvre le processus. ▪ Présentation des instruments et d'un système de procédures pour l'adaptation des processus de travail.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisation concernant les ajustements à apporter aux processus de travail. ▪ Augmenter le niveau de connaissance concernant la maturité des processus de travail. ▪ Soutien des supérieurs dans le processus d'adaptation des processus de travail.
Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La séquence de formation est proposée en fonction des besoins, l'organisation du projet fournissant un expert en formation. Il n'y a pas d'"obligation de référence".

6.5.3 Module conceptuel III : Concept de formation pour l'autonomisation des employés

Dans les organisations mères, tous les rôles impliqués dans les processus de travail sont préparés au changement, principalement sous la forme de séquences de formation et d'éducation. Cette tâche sera confiée aux cantons pilotes dès 2022, qui testeront les nouvelles formes de travail. Le concept de formation vise à fournir un plan générique de la manière dont cette tâche peut être abordée.

Limites du champ d'application : Ce module conceptuel ne couvre pas la formation des employés à l'utilisation du logiciel (cela fait partie du concept de déploiement).

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournir des lignes directrices claires et un plan d'action pour la réalisation de la tâche de formation et d'éducation dans les organisations décentralisées. ▪ Permettre aux organisations décentralisées de soutenir activement la gestion du changement.
Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations judiciaires tribales
Contenu / conception :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Description des besoins de formation pour les rôles impliqués dans les flux de travail. ▪ Estimation de l'effort de formation nécessaire par rouleau. ▪ Proposition de calendrier.
Effet à obtenir :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les personnes impliquées dans le flux de travail sont conscientes de la formation nécessaire pour s'adapter au dossier judiciaire électronique et à la CEJ.

Fréquence :	<ul style="list-style-type: none"> La séquence de formation est proposée en fonction des besoins, l'organisation du projet fournissant un expert en formation. Il n'y a pas d'"obligation de référence".
-------------	---

6.6 Cartographie des instruments et des méthodes pour les parties prenantes

Les outils de diagnostic et de gestion du changement utilisés dans la transition vers le numérique du système judiciaire sont appliqués de manière ciblée en fonction des besoins des parties prenantes. Le schéma 8 ci-dessous illustre la correspondance entre les instruments et les parties prenantes.

		Dirigeants				
		Tribunaux	Ministères publics	Autorités d'exécution des peines et mesures	Barreau	Directrices et directeurs de la justice
Méthodes / instruments	Baromètre du changement	identique pour tous les types de parties prenantes (3 fois par an)				
	Ambassadeurs J40	X	X			
	Exposition itinérante	X	X	X	X (pour la FSA et les grandes associations cantonales)	X
	Forum de questions et réponses (dynamique et interactif)	X	X	X	X	X
	Ateliers de changement	ponctuellement, identiques pour tous les types de parties prenantes				
	Drivers&Blockers	ponctuellement, identiques pour tous les types de parties prenantes				

Figure 8 Cartographie des instruments et des méthodes par partie prenante

L'attribution des instruments et des méthodes aux différentes parties prenantes est basée sur les considérations suivantes :

- Le baromètre du changement est utilisé comme un outil de diagnostic dans toute l'entreprise pour s'assurer que toutes les parties prenantes peuvent suivre l'évolution de la gestion du changement. Cela permet de savoir clairement où se situent les parties prenantes dans la gestion du changement.
- Les ambassadeurs sont particulièrement utiles pour les parties prenantes pour lesquelles le changement a des implications profondes dans les processus de travail et pour lesquelles on ne peut donc pas exclure a priori des blocages et des résistances. En outre, les parties prenantes dans le périmètre du projet doivent être influencées par Justitia 4.0. Les Ambassadeurs J40 sont donc principalement utilisés pour les tribunaux des parties prenantes et les parquets. Les autorités d'exécution des peines et mesures peuvent également être impliquées en tant qu'organisations particulièrement concernées.
- Les expositions itinérantes sont un instrument efficace pour transmettre des connaissances de grande portée, elles favorisent l'interactivité, permettent aux visiteurs de vivre l'exposition et ont un caractère hautement représentatif. L'exposition itinérante sera donc utilisée dans Justitia 4.0 par toutes les parties prenantes.
- Les questions-réponses nous permettent d'atteindre toutes les parties concernées de manière efficace et relativement peu coûteuse et de leur fournir des réponses et des informations sur les

questions centrales soulevées dans Justitia 4.0 de manière préventive. Grâce aux questions-réponses, l'effort nécessaire pour répondre individuellement aux questions peut être amorti. Dans Justitia 4.0, les questions-réponses sont conçues et mises à la disposition de toutes les parties prenantes, en tenant également compte de l'axe thématique individuel de chaque partie prenante.

- Dans les ateliers de changement, la capacité à changer dans le processus de transformation est spécifiquement abordée et pratiquée. La méthodologie est utilisée lorsqu'il y a des craintes et des demandes excessives par rapport au changement. En principe, la méthodologie peut être appliquée de manière spécifique et sélective à toutes les parties prenantes. La base est l'acceptation de la méthodologie et la volonté de s'exprimer ouvertement dans un groupe.
- Un traitement ciblé et conscient des blocages et des résistances existants est essentiel dans un processus de transformation, afin que l'acceptation et donc le succès puissent être atteints. La méthodologie Drivers&Blockers a un effet très ciblé sur les convictions et les motivations qui entravent la gestion du changement. Les blocages peuvent être traités et résolus individuellement par partie prenante. La méthodologie Drivers&Blockers est donc appliquée à toutes les parties prenantes sur une base sélective selon les besoins.

Les modules de mise en œuvre seront disponibles sur demande. Les organisations ne sont pas tenues d'acheter les billets. Les modules de mise en œuvre représentent un pur service aux autorités judiciaires par le projet Justitia 4.0.

7 Gouvernance et organisation des sous-projets dans le domaine de la justice 4.0

Jusqu'à et avec l'adoption du concept de gestion du changement en février 2021, la responsabilité de toutes les activités liées à la préparation et à l'adoption du concept de gestion du changement incombe à la direction du GE05 "Communication et transformation" en consultation avec la direction générale du projet. Les activités comprennent l'approfondissement du travail conceptuel ainsi que les premières activités préparatoires dans le cadre de l'élaboration des instruments de gestion du changement.

Une fois le concept de gestion du changement approuvé, à partir du printemps 2021, l'élaboration et la gestion des mesures de gestion du changement seront assurées par une équipe indépendante "Transformation", qui relève directement de la gestion globale du projet et est distincte de l'équipe "Communication" en termes de personnel.

Les mesures de gestion du changement sont discutées lors de séances de travail trimestrielles et les activités sont classées par ordre de priorité, en tenant compte de l'avancement du projet et des résultats du baromètre du changement. L'avancement des mesures de gestion du changement fait également l'objet d'un rapport trimestriel à la direction générale du projet et aux comités.

Suite aux séances de travail mentionnées ci-dessus, des réunions de coordination régulières sont organisées avec les équipes de communication et de déploiement afin de coordonner les mesures de gestion du changement, de communication et de formation.

8 Feuille de route de la gestion du changement

La figure 9 ci-dessous présente une première version de la feuille de route de la gestion du changement dans le cadre du projet Justitia 4.0. Il représente une planification approximative de l'utilisation des instruments et des méthodes - sans référence aux parties prenantes - de la transition vers le numérique du système judiciaire sur un horizon de 5 ans.

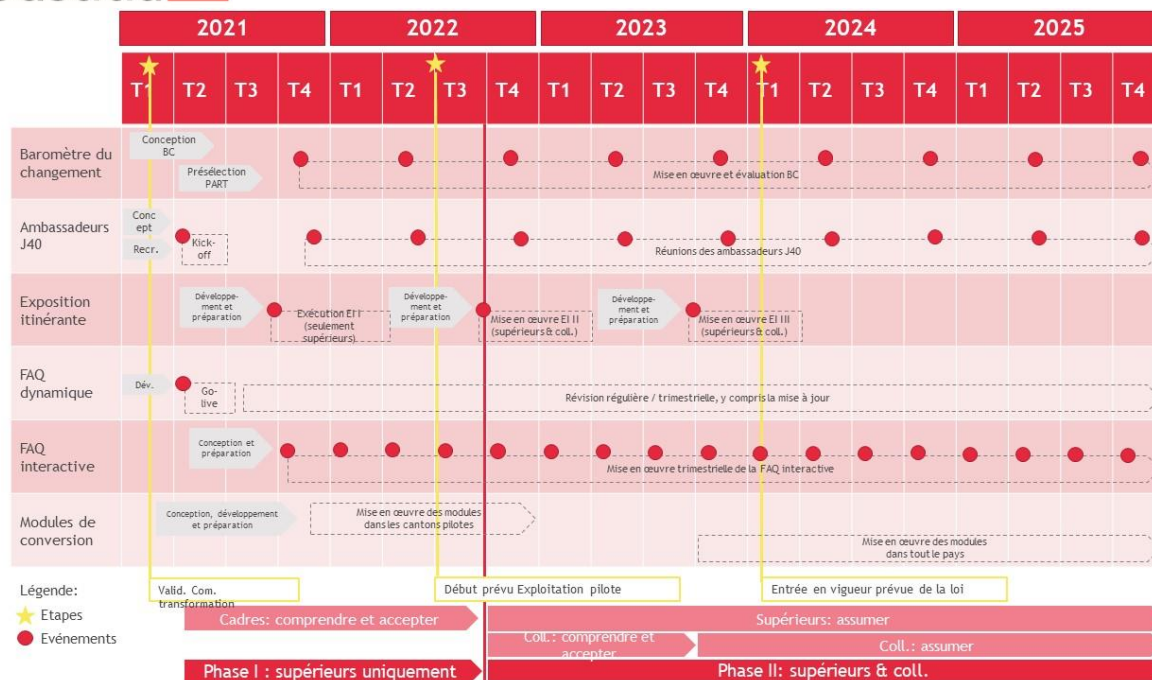


Figure 9 Feuille de route de la gestion du changement numérique du système judiciaire

La feuille de route de la gestion du changement est conçue selon les principes suivants :

- Début simultané de la gestion du changement pour toutes les parties prenantes : Le début de la gestion du changement a lieu simultanément pour toutes les parties prenantes, mais de manière échelonnée en fonction des supérieurs et des employés : Dans la première phase (du T2 2021 au T4 2022), les instruments et méthodes s'adressent d'abord principalement aux supérieurs, et dans la deuxième phase (à partir du T4 2022) le déploiement aux employés a lieu. La procédure méthodologique concrète au niveau des employés sera précisée à partir de Q4 2021.
- L'égalité de traitement des parties prenantes : Les parties prenantes recevront simultanément les instruments respectifs de sorte qu'aucune asymétrie d'information ne se produise et que l'égalité entre les parties prenantes soit ainsi assurée.
- Les instruments et les méthodes sont utilisés au fil du temps en fonction de leur influence sur les niveaux de compréhension - d'accord - de soutien afin d'obtenir le plus grand effet possible. On peut supposer que dès le début de l'utilisation des instruments de gestion du changement par les supérieurs à la fin de 2022, les niveaux de compréhension et d'accord seront consolidés et il sera possible de travailler à leur soutien. En 2021, les niveaux de compréhension et d'accord seront donc abordés.
- Assurer le trilinguisme (allemand, français, italien) : Tous les instruments et méthodes sont conçus pour répondre aux exigences linguistiques des régions.
- Les activités de gestion du changement et les ressources nécessaires à leur mise en œuvre sont planifiées annuellement et approuvées par la direction générale du projet.

La proposition relative aux activités requises en 2021 et les besoins en ressources qui en découlent sont présentés en annexe (voir chapitre 9).

9 Annexe: Chiffres-clés pour 2021:

Pour l'année 2021, les activités de gestion du changement numérique du système judiciaire sont présentées dans la figure 10 ci-dessous, ventilées par instruments et modules individuels :

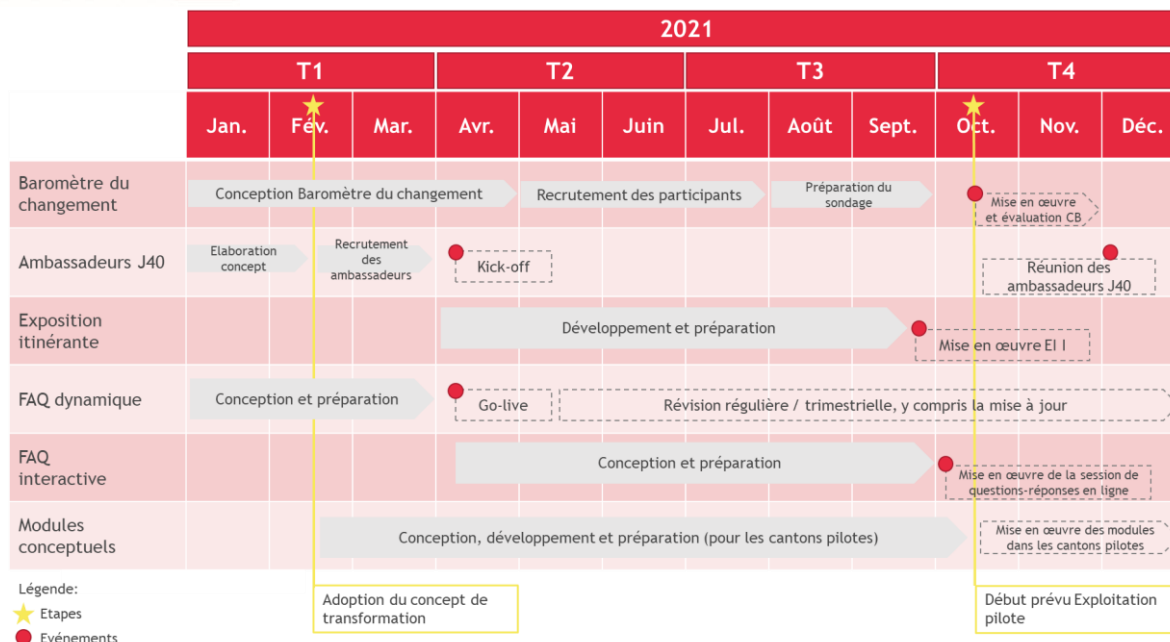


Figure 10 *Planification détaillée des activités pour l'année 2021*

Pour la mise en œuvre des activités prévues pour 2021, on peut supposer un besoin en personnel d'environ 2,6 EPT. L'estimation est basée sur les considérations suivantes concernant les activités, en tenant compte d'un besoin de coordination de 20 % :

Instrument / Module	Activités	Ressources humaines (en pourcent)
Baromètre du changement	<ul style="list-style-type: none"> Développement conceptuel du questionnaire en ligne Recrutement des participants au baromètre du changement Mise en œuvre du questionnaire dans l'outil en ligne Envoi et suivi Évaluation du questionnaire et présentation différenciée des résultats Communication de l'évaluation 	10.
Ambassadeurs J40	<ul style="list-style-type: none"> Développement du concept de l'Ambassadeur J40 Recrutement des ambassadeurs J40 Planification, conception et mise en œuvre de la réunion de lancement Planification, conception et mise en œuvre des réunions trimestrielles des ambassadeurs 	50.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien continu des ambassadeurs pour les questions et les préoccupations ▪ Information et communication permanentes sur l'avancement de la gestion du changement, les résultats du baromètre du changement, etc. (informations préliminaires) 	
Exposition itinérante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concept et contenu de l'exposition itinérante ▪ Tâches préparatoires : Création des expositions et du matériel nécessaires ▪ Planification et organisation des différents événements (lieu de l'événement, invitations) ▪ Co-supervision de l'exposition itinérante sur place ▪ Mise en œuvre et évaluation des examens de performance 	50.
Q&R dynamique et interactif	<p>Dynamique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement conceptuel du Q&R ▪ Préparation des questions-réponses, y compris l'obtention des questions des parties concernées ▪ Mise en place du Q&R ▪ Examiner les activités : Révision permanente et, si nécessaire, adaptation des questions et réponses <p>Interactif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception des séances de questions-réponses en ligne, y compris la création d'un "programme standard" ▪ Contenu des sessions individuelles ▪ Mise en place d'une salle d'outils en ligne ▪ Planification et organisation des différentes sessions (modération, invitations) 	30.
Modules conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des modules conceptuels I-III en coordination avec la planification du déploiement et la gestion globale du projet 	100.
Résultat de la votation		20.
Total		260.

Pour couvrir les besoins en ressources, la direction du GE05 "Communication et transformation" recommande un mélange de ses propres employés avec le soutien d'experts externes (voir figure 11). L'équipe de transformation interne doit être composée de deux personnes couvrant environ 1,8 capacité ETP et ayant de préférence une expérience dans le monde des affaires. Les experts externes doivent apporter les connaissances approfondies nécessaires pour concevoir les instruments de manière optimale.

Les frais de personnel sont donc inclus dans les budgets 2021 / 2022. Le soutien externe supplémentaire accordé à la division "Transformation et communication" pour les années 2021 / 2022 s'élève respectivement à KCHF 350 et KCHF 450.

Connaissances spécialisées Transformation	couvert en interne (1,8 ETP)	Gestion de projet								
		Outils de diagnostic et de transformation						Modules de conversion		
		Baromètre du changement	Ambassadeurs J40	Exposition itinérante	Forum FAQ (dynamique et interactif)	Ateliers de changement	Moteurs et freins	Module conceptuel I	Module conceptuel II	Module conceptuel III
Expertise Transformation	couvert en externe (0,8 ETP)									

Densité d'approfondissement ↓

Figure 11 Ressources en personnel pour l'année 2021