L'importance de la communication pour le succès de projets informatiques

Analyse à l'aide du projet Acta Nova INTERDEP à la Chancellerie fédérale

Mémoire de master
soumis à l'Université de Berne

Sous la direction de : Prof. Dr. Fritz Sager

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

de:

Dylan Jaton
Originaire de Jorat-Menthue (VD)
15-414-402

Berne, le 1er octobre 2021

Remerciements

Avant toutes choses, j'aimerais remercier ici toutes les personnes qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre durant la réalisation de ce travail. Un merci tout particulier va d'abord à mon superviseur, Prof. Dr. Fritz Sager, pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Ce travail n'aurait pas été possible non plus sans l'intérêt et la participation de mes collègues et supérieurs à la Chancellerie fédérale. Un grand merci va donc aux personnes qui ont participé aux interviews et à celles qui m'ont conseillé et permis l'accès aux documents du projet (dans l'ordre alphabétique) :

- Mme Anita Bühler, collaboratrice à la SACF
- M. Jörg De Bernardi, responsable du domaine « Services internes »
- Mme Barbara Hirschi, collaboratrice à la SACF
- Mme Ursina Marxer-Dettwiler, collaboratrice à la SACF
- Mme Sarah Mühlethaler, co-responsable de la SACF
- Mme Seraina Pedrini, co-responsable de la SACF
- M. Viktor Rossi, vice-chancelier de la Confédération, responsable du domaine « Conseil fédéral »
- M. Michael Strässle, collaborateur à la SACF
- M. Cédric Thuner, consultant APP

Je tiens également à remercier ma famille qui m'a soutenu tout au long de mes études. Pour leur travail de relecture et leurs bons conseils, j'adresse finalement un énorme merci à Héloïse Calame et Lauriane Laville.

Lors de ce travail, le masculin générique a été utilisé. Cet usage fait cependant référence aussi bien à des femmes qu'à des hommes. Il a été choisi pour faciliter la lisibilité du travail et renforcer l'anonymité des intervenants.

Résumé

Le travail présent étudie le rôle de la communication pour la réussite de projets informatiques à l'aide d'un projet de la Chancellerie fédérale Le but de ce travail est d'identifier les caractéristiques du projet qui peuvent présenter un défi pour son succès ainsi que d'analyser dans quelle mesure et sous quelle forme la communication peut contribuer à contrebalancer ces défis.

Ce travail a été réalisé selon le principe d'une étude de cas individuelle. Pour cela, le projet Acta Nova INTERDEP de la Chancellerie fédérale utilisé pour le traitement des affaires du Conseil fédéral a été choisi. Les données ont été récoltées à partir d'interviews avec des responsables et des utilisateurs d'Acta Nova INTERDEP et complétées par des documents du projet. Celles-ci ont finalement fait l'objet d'une analyse de contenu.

Les résultats de l'analyse montrent que la communication joue un grand rôle lors de l'introduction de projets informatiques. Celle-ci permet notamment de diminuer les craintes des utilisateurs liées et de contribuer à une distribution efficace de l'information entre les différentes personnes impliquées dans le projet. Sur le plan de la forme, les résultats de l'analyse montrent qu'une communication planifiée ainsi qu'un usage de modes de communication variés sont entre autres importants pour communiquer de manière efficace et adaptée lors de l'introduction de projets informatiques.

Table des matières

Remerciements I
Résumé II
Liste des figures V
Liste des tableaux V
Table des abréviations VI
1. Introduction 1
1.1. Contexte 1
1.2. Problématique 1
1.3. Buts du travail et questions de recherche 2
2. Cadre théorique 5
2.1. La digitalisation dans le contexte de l'e-gouvernement 5
2.1.1. Origine et buts 5
2.1.2. Définition de l'e-gouvernement 6
2.1.3. Développements internationaux 8
2.1.4. Développement de l'e-gouvernement en Suisse 8
2.2. Les facteurs pour la réussite d'un projet informatique 10
2.3. La communication comme clé pour le changement 11
2.4. Caractéristiques d'un projet informatique à observer pour communiquer efficacement : hypothèses 14
2.4.1. Caractéristiques liées au projet informatique 15
2.4.2. Caractéristiques liées à l'organisation 16
2.4.3. Caractéristiques liées aux *Change Agents* 17
2.4.4. Caractéristiques liées aux utilisateurs 18
3. Méthodologie 21
3.1. La Chancellerie fédérale comme objet d'étude 21
3.2. Choix du projet informatique : Acta Nova INTERDEP 22
3.2.1. Origine du projet 22
3.2.2. Buts du projet 24
3.2.3. Organisation du projet 25
3.3. Méthode et récolte des données 26
3.3.1. Design de recherche 26
3.3.2. Récolte des données 27
3.3.3. Analyse des données 28
4. Analyse 32

4.1. Les principaux défis pour la réussite du projet Acta Nova INTERDEP 32
4.1.1. Caractéristiques du projet informatique 32
4.1.2. Caractéristiques de l'organisation 34
4.1.3. Caractéristiques des *Change Agent*s 36
4.1.4. Caractéristiques des utilisateurs 38
4.1.5. Aperçu des défis pour le succès du projet Acta Nova INTERDEP 41
4.2. Communication à adopter pour le projet Acta Nova INTERDEP..... 42
4.2.1. Prise en compte de la proximité des personnes..... 42
4.2.2. Communiquer de manière planifiée 43
4.2.3. L'usage de différents modes et médias de communication..... 44
4.2.4. Empathie, honnêteté et remise en question 45
4.2.5. Aperçu du rôle de la communication pour le projet Acta Nova INTERDEP 46
5. Conclusion et recommandations 49
5.1. Conclusion 49
5.2. Recommandations 52
Bibliographie VII
Documents internes à la Chancellerie fédérale XI
Sources juridiques XI
Annexes XII
Annexe I : Fil rouge pour les interviews standards XII
Annexe II : Fil rouge pour les interviews d'experts XIV
Annexe III : Modèle pour la construction des catégories d'analyse.....XVI
Selbstständigkeitserklärung für die Masterarbeit XVII
Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit XVII

Liste des figures

Figure 1: Plan standardisé pour la réalisation de projets informatiques..... 3
Figure 2: Modèle de recherche pour la question n°1 4
Figure 3: Modèle de recherche pour la question n°2 4
Figure 4: Aperçu des dimensions de l'e-gouvernement 7
Figure 5: Schéma d'acteurs dans l'e-gouvernement..... 7
Figure 6: Aperçu des caractéristiques du projet pouvant avoir une influence sur son succès . 20
Figure 7: Secteurs et sections de la Chancellerie fédérale concernés par le projet *Introduction Acta Nova – GEVER ChF – GEVER PFPDT – GEVER INTERDEP* 23
Figure 8: Transmission des affaires entre les départements et la Chancellerie fédérale via SEDEX 25
Figure 9: Organisation du projet d'après Hermès 5.1. 26
Figure 10: Démarche générale pour l'analyse de contenu 29

Liste des tableaux

Tableau 1: Aperçu des défis pour le succès du projet (Question de recherche n°1) 41
Tableau 2: Aperçu du rôle de la communication pour le succès du projet (Question de recherche n°2) 46
Tableau 3 : Recommandations concernant la communication lors de futurs projets informatiques..... 52

Table des abréviations

AFC	Administration fédérale des contributions
ChF	Chancellerie fédérale
DFF	Département fédéral des finances
EGDI	E-Government Development Index
e-ID	Identification électronique
EXEBRC	Application mise en place suite à la fusion des programmes EXE et BRC
FCS	Facteurs clés de succès
GENOVA	Programme consistant à mettre en oeuvre les standards GEVER grâce au produit Acta Nova
GEVER	Geschäftsverwaltung (Gestion des affaires)
INTERDEP	Processus interdépartementaux
NPM	New Public Management
OFSP	Office fédéral de la santé publique
ONU	Organisation des Nations Unies
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PFDT	Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence
PRINCE2®	Projects in Controlled Environments
SACF	Section des affaires du Conseil fédéral
TNI	Secteur pour la transformation numérique et la gouvernance de l'informatique de l'administration fédérale
SEDEX	Secure Data Exchange: plateforme d'échange de données sécurisée
TIC	Technologies de l'information et de la communication

1. Introduction

1.1. Contexte

La digitalisation est souvent montrée comme étant le talon d'Achille des administrations publiques. Projets informatiques coûteux, sécurité des données, dépendance au papier et réticence au changement sont souvent énoncés lorsqu'il s'agit de parler de digitalisation dans le secteur public. Beaucoup se souviennent du projet INSIEME qui avait pour but d'unifier les systèmes informatiques de deux divisions de l'Administration fédérale des contributions (AFC). Le projet avait marqué les esprits par sa mauvaise gestion financière et technique et avait finalement été stoppé en 2012 (Le Temps, 2012). Plus récemment, l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) faisait également scandale en utilisant le fax pour communiquer les chiffres des infections journalières lors de la pandémie de coronavirus (Farine, Logean, & Seydtaghia, 2021). Ces exemples auxquels pourrait s'ajouter une longue liste d'autres projets témoignent des défis liés la transformation numérique dans le secteur public.

Durant ces quarante dernières années, la transformation numérique a fait l'objet d'études toujours plus nombreuses dans plusieurs champs de recherche, notamment celui du management. Un grand nombre d'entre elles s'intéresse aux facteurs pouvant influencer le succès (ou l'échec) d'un projet informatique (cf. Rogers, 1983 ; Hughes et al., 2016 ; Kaufmann et al., 2020). En effet, selon une étude du Standish Group[1], un projet informatique échouerait dans près d'un cas sur deux. Parmi les facteurs souvent retenus pour en expliquer l'échec, on retrouve notamment l'acceptation des utilisateurs, des objectifs peu clairs ni réalistes, un manque de management du projet ainsi que des problèmes liés à la communication (cf. Fraefel & Neuroni, 2009 ; Wieczorrek & Merten, 2011 ; Hughes et al., 2016).

Ce dernier facteur, la communication, a également fait l'objet de nombreuses études, donnant même son nom à un champs d'études à part entière : la *Change Communication*. La majorité de la littérature dans ce domaine se concentre sur la question de comment communiquer de manière efficace en proposant, pour la plupart, des conseils pratiques pour les organisations. Qui doit dire quoi à qui, quand et comment ? Cette question semble être au cœur des recherches (cf. Goodman & Truss, 2004 ; Brehm, 2006, p. 243 ; Deutinger, 2017, p. XVII).

1.2. Problématique

Cependant, malgré les très nombreuses études de la *Change Communication*, le contexte dans lequel la communication a lieu et les besoins communicationnels qu'il génère semblent très peu

[1]Estimation faite pour la période de 2004 à 2012.

étudiés (Fraefel & Neuroni, 2009, p. 188). Même si la littérature semble s'accorder la plupart du temps sur les bonnes manières de faire, les instruments proposés restent souvent très généraux et peu prennent en compte les spécificités des organisations. En effet, un instrument qui sera approprié pour une organisation ne le sera pas forcément pour une autre (Fraefel & Neuroni, 2009, p. 184).

Parmi ces spécificités, la littérature de la *Change Communication* fait rarement la distinction entre organisation privée et publique. Pourtant, de nombreuses différences existent et peuvent avoir un impact sur le changement. L'interdépendance avec le champs politique, une structure généralement plus hiérarchique ainsi qu'une culture souvent plus bureaucratique pour les organisations publiques en font notamment partie (Aher & Luoma-Aho, 2017, p. 26).

Ainsi, s'intéresser à savoir comment communiquer dans le contexte d'une organisation publique permet non seulement de répondre théoriquement à un manque de recherches dans ce domaine, mais également de fournir des recommandations pratiques pour l'introduction de projets informatiques dans ce contexte particulier.

1.3. Buts du travail et questions de recherche

Comme montré ci-dessus, le rôle du contexte dans la *Change Communication* est souvent trop peu pris en compte. Ignorer l'environnement dans lequel un projet informatique va être implémenté peut conduire à une communication inadaptée. En effet, la communication aura par exemple un rôle beaucoup plus important dans un contexte où le projet informatique est mal vu et où sa plus-value pour les utilisateurs est peu claire (Fraefel & Neuroni, 2009, p. 188). Ainsi, le but de ce travail est d'étudier le rôle de la communication pour la réussite d'un projet informatique dans le secteur public. Dans un premier temps, il cherche à décrire le contexte dans lequel le projet se déroule. Il cherche ensuite à examiner comment communiquer de manière adaptée dans un tel contexte.

Avant toutes choses, il est important de noter que la réussite d'un projet informatique est subjective (Kaufmann et al., 2020, p. 2). La réussite d'un projet informatique peut être définie par plusieurs critères. Dans ce travail, un projet informatique est considéré comme fructueux lorsqu'il reçoit suffisamment de soutien de la part des utilisateurs pour être utilisé et continuer à exister (Hughes et al., 2016, p. 3). Ainsi, s'intéresser dans ce travail à un projet informatique réussi consiste à s'intéresser à un projet informatique utilisé.

De plus, ce travail s'intéresse à un facteur de succès particulier : la communication. D'autres facteurs liés au management du projet ou à d'autres de ses caractéristiques peuvent également

avoir un impact sur le succès du projet (Hughes et al., 2016, pp. 8-18). Cependant, la communication revêt un rôle clé pour sa réussite. Elle peut jouer en effet le rôle de « catalyseur du changement » (Brehm, 2006, p. 238). Cela veut dire qu'elle est omniprésente et peut toucher à toutes les dimensions du changement. Afin de pouvoir garantir une analyse la plus précise possible, le succès du projet informatique est étudié dans ce travail uniquement sous l'angle de la communication. Pour être plus précis, la communication est analysée ici comme facteur du *Change Management*. Le but de ce travail est donc de s'intéresser aux aspects de la communication qui peuvent être planifiés durant l'introduction d'un projet informatique. Pour ce faire, le projet est examiné de manière générale de son lancement à son utilisation par les utilisateurs. Suite à cela, les aspects de la communication à prendre en compte par le management sont présentés.

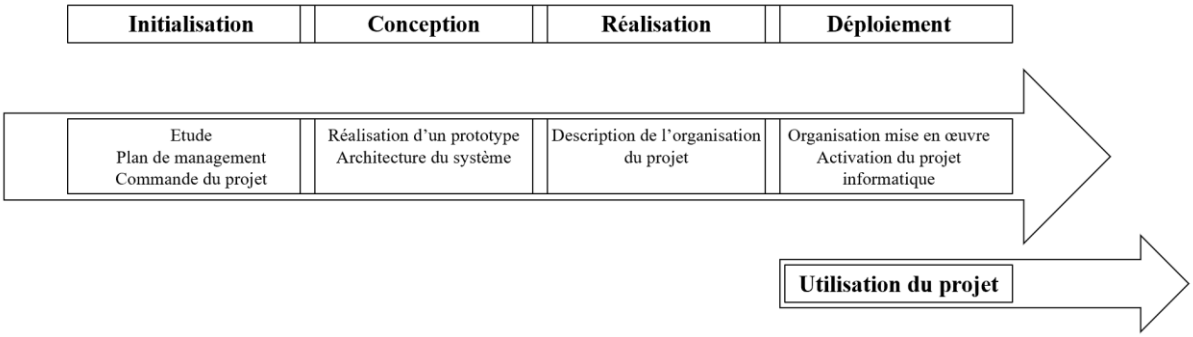

Figure 1: Plan standardisé pour la réalisation de projets informatiques
(HERMES 5.1., p.8)

Au vu des observations faites ci-dessus, ce travail vise à répondre aux deux questions de recherche suivantes :

1) *Quelles caractéristiques du projet peuvent représenter un défi pour sa réussite ?*
2) *En quoi la communication peut-elle contribuer à contrebalancer ces défis et quelle communication adopter dans ce contexte ?*

La première question de recherche vise à contextualiser le projet informatique et à identifier les principaux facteurs qui ont influencé sa réussite (Chapitre 4.1.). Dans cette partie, un regard attentif est donné à l'ensemble des caractéristiques ayant attrait au projet (environnement, utilisateurs, spécificités du projet, etc.). Les difficultés ou défis rencontrés lors du projet sont en particulier au centre de cette question de recherche. En effet, selon leur nature et leur nombre, il est possible que ceux-ci conduisent à des besoins communicationnels plus ou moins élevés.

Cette première partie du travail a donc également pour but de donner un aperçu du cadre dans lequel la communication s'inscrit et des besoins communicationnels qui en découlent.

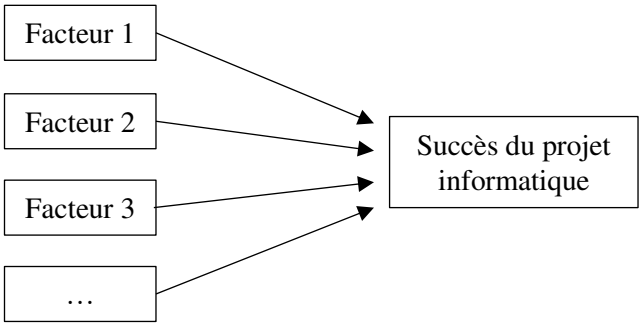

Figure 2: Modèle de recherche pour la question n°1 (propre représentation)

Quant à elle, la deuxième question de recherche se base sur les résultats de la première question de recherche et s'intéresse plus précisément à la communication (Chapitre 4.2.). Le rôle et la forme de la communication sont ici au centre de cette question de recherche. L'analyse du mode, des moyens et du contenu de la communication en fait par exemple partie.

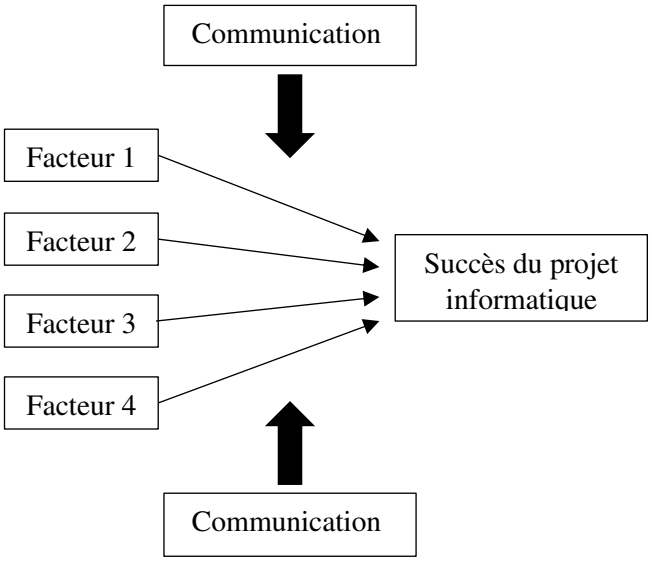

Figure 3: Modèle de recherche pour la question n°2 (propre représentation)

2. Cadre théorique

Dans cette partie du travail, les concepts et termes clés des questions de recherches sont présentés et définis. Au terme de cette partie, les hypothèses pour répondre aux questions de recherche sont également formulées.

2.1. La digitalisation dans le contexte de l'e-gouvernement

S'intéresser à l'adoption d'un projet informatique dans le secteur public revient à s'intéresser à un projet d'e-gouvernement. Ci-dessous, les origines, les buts ainsi que le développement de l'e-gouvernement à l'échelle internationale et nationale sont présentés.

2.1.1. Origine et buts

Dans le secteur public, l'utilisation de termes tels que « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (TIC) est déjà courante dans les années 1980 et 1990. Mais c'est surtout dans les années qui suivent, sous l'impulsion des réformes du New Public Management (NPM), que les administrations publiques connaissent un réel développement digital dans les pays occidentaux (Thom & Ritz, 2008, p. 207). Avec le New Public Management, un changement de paradigme sur la vision de l'État s'opère. Dans le courant du XXe siècle, l'administration publique fait face à de nouveaux défis économiques et sociaux. La vision de l'État bureaucratique de Max Weber selon laquelle les problèmes peuvent être résolus en agrandissant l'appareil administratif ne permet plus de répondre à ces nouveaux défis (Thom & Ritz, 2008, pp. 3-8). Une nouvelle approche s'inspirant du secteur privé voit alors le jour et se développe dans les administrations publiques avec le but d'atteindre une meilleure efficience dans l'accomplissement des tâches de l'État. Selon cette approche, l'État n'est plus considéré comme le seul acteur à pouvoir donner des réponses aux problèmes publics. Celui-ci est perçu comme le coordinateur des responsabilités entre les différents groupes d'acteurs (entreprises, organisations civiles, etc.) pour trouver les solutions les plus efficaces et adaptées possibles aux problèmes (Thom & Ritz, 2008, p. 11).

Le développement de l'e-gouvernement s'inscrit dans cette perspective. Les nouvelles technologies représentent en effet un instrument de taille pour concrétiser les idées du New Public Management. Grâce à elles, l'État peut ainsi améliorer l'efficience de ses processus et mieux coopérer avec les différents acteurs concernés. De manière plus concrète, l'e-gouvernement permet de poursuivre les objectifs suivants :

- Augmenter la productivité en diminuant les coûts (p. ex. automatisation de certaines tâches simples)

- Améliorer les services publics (p. ex. services en libre accès 7 jours sur 7, rapidité, moins de bureaucratie)
- Favoriser la collaboration entre les autorités (p. ex. échange des données, compatibilité et continuité des processus)
- Intégrer les citoyens et les entreprises dans les processus administratifs et démocratiques (d'après Fraefel & Neuroni, 2009, p. 181)

2.1.2. Définition de l'e-gouvernement

Comme le montrent les exemples ci-dessus, l'e-gouvernement fait référence à différents objectifs dans différents domaines. Définir ce terme en prenant en compte toutes ses dimensions est donc difficile. Pour cela, Moon et Welch (2015) définissent l'e-gouvernement de manière générale comme suit :

« *L'e-gouvernement est l'application et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le secteur public pour tout type d'activité, y compris le travail administratif de back-office et les activités de front office* ». (traduit de l'anglais d'après Moon et Welch 2015, p. 436).

Parmi les différentes formes que peut prendre l'e-gouvernement, deux grandes familles faisant référence à l'e-gouvernement sont distinguées : la cyberadministration et la cyberdémocratie (Meier, 2009, p. 3) . Ces deux termes se différencient avant tout par les buts qu'ils poursuivent :

- la cyberadministration concerne la modernisation des administrations grâce aux technologies de l'information et de la communication avec le but d'interagir avec les entreprises et les citoyens, mais aussi entre elles par voie électronique (E-Government Suisse, 2020a, p. 2).
- la cyberdémocratie concerne l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour intensifier la participation des citoyens et ainsi renforcer les processus démocratiques (Chancellerie fédérale, 2011).

A partir de ces deux grandes familles, des catégories supplémentaires peuvent être formées en fonction des caractéristiques du projet :

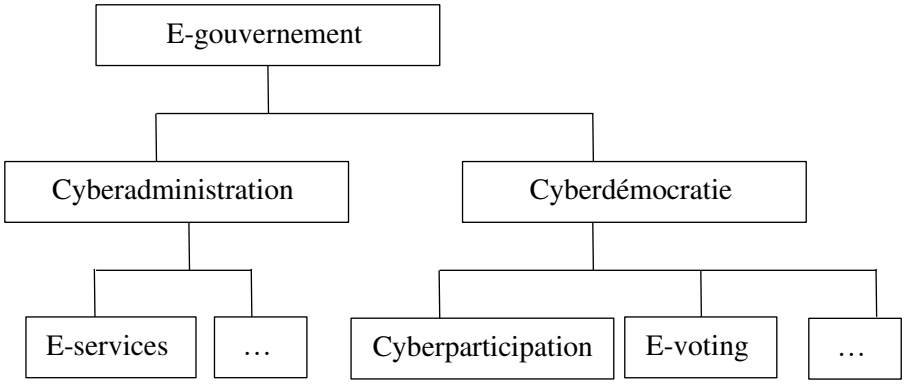

Figure 4: Aperçu des dimensions de l'e-gouvernement (Ritz , 2018, p. 5)

Par caractéristiques, on entend par exemple les bénéficiaires du projet. Meier (2009, p. 5) en distingue trois grands groupes :

- Administration to Administration (A2A) : les administrations utilisent les technologies informatiques pour simplifier et améliorer leurs propres processus (par exemple pour échanger des informations entre offices). L'administration est elle-même bénéficiaire du projet.
- Administration to Citizen (A2C) : les administrations proposent des services en ligne aux citoyens. L'administration et les citoyens sont bénéficiaires du projet.
- Administration to Business (A2B) : les administrations proposent des services en ligne en faveur des entreprises et d'autres organisations. L'administration et les entreprises sont bénéficiaires du projet.

Leurs interactions peuvent être schématisées de la manière suivante :

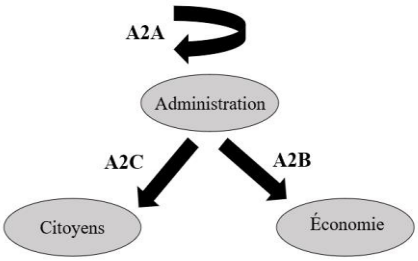

Figure 5: Schéma d'acteurs dans l'e-gouvernement (propre représentation d'après Meier 2009)

A côté des bénéficiaires, de nombreuses autres caractéristiques comme la complexité du projet (Wirtz & Piehler, 2010) ou les domaines d'activités pour lesquels le projet est employé

(Stember & Eixelsberger, 2012) peuvent être prises en compte et donné lieu à des catégories de projets supplémentaires. La notion de l'e-gouvernement fait ainsi référence à des projets informatiques très variés avec des défis souvent très différents pour chacun d'eux. Pour ce travail qui s'intéresse au succès d'un projet informatique, il est donc important de prendre en compte la singularité du projet.

2.1.3. Développements internationaux

Depuis le développement des technologies informatiques à la fin des années 1990 et leur commercialisation, les gouvernements tentent de saisir les opportunités que représente la digitalisation. Ainsi, l'Organisation des Nations Unies (ONU) voit dans le développement de l'e-gouvernement la possibilité de tendre vers une société plus durable. Elle le considère plus particulièrement comme un instrument de taille pour accomplir les objectifs de développement durable fixés par l'Agenda 2030 (ONU, 2020, p. IX). A ce titre, elle effectue des analyses sur le stade du développement de l'e-gouvernement dans le monde tous les deux ans. Elle utilise pour cela l'index de développement de l'e-gouvernement (EGDI) qui inclut trois dimensions : le champ d'application et la qualité des services en ligne, l'état des infrastructures de télécommunication ainsi que les capacités humaines existantes. De manière générale, de nettes disparités ressortent de ces analyses. Sans grande surprise, l'Europe, l'Asie du Nord-Est et l'Amérique du Nord dominent souvent ces classements (ONU, 2020, p. XXVI).

Pour expliquer ces résultats, l'ONU observe une corrélation entre les ressources financières d'un pays et le développement de l'e-gouvernement (ONU, 2020, p. XXV). Le manque d'accès aux technologies, la pauvreté et les inégalités empêchent le développement de l'e-gouvernement. Elle souligne cependant également que le développement de l'e-gouvernement, en dehors du facteur financier, est fortement lié à la volonté politique et à l'engagement pour développer des services digitaux (ONU, 2020, p. XXV).

2.1.4. Développement de l'e-gouvernement en Suisse

En comparaison internationale, la Suisse peut être considérée comme relativement bonne élève. Plusieurs études présentent cependant quelques faiblesses, notamment sur l'offre de services en ligne. L'étude comparative *eGovernment Monitor 2019* montre par exemple le frein que représente l'absence d'une identification électronique (e-ID) pour le développement de l'e-gouvernement en Suisse malgré la volonté de la majorité des citoyens à utiliser ces services (Kantar, 2019, p. 29).

En ce qui concerne son développement, le Conseil fédéral adopte la première stratégie de cyberadministration en 2007 (E-Government Suisse, 2007, p. 7). Même si des projets de

digitalisation étaient déjà présents avant 2007 à l'administration fédérale, cette stratégie marque un tournant puisqu'elle intègre également les cantons. Elle fixe ici trois objectifs qui doivent être poursuivis par la Confédération et les cantons (E-Government Suisse, 2007, p. 6) :

1. L'économie effectue les transactions administratives avec les autorités par voie électronique.
2. Les autorités modernisent leurs processus et communiquent entre elles par voie électronique.
3. La population peut régler ses affaires importantes - répétitives ou complexes - avec les autorités par voie électronique

Comme le montrent les objectifs ci-dessus, la modernisation des processus administratifs est au cœur de cette stratégie. Cela concerne en particulier la réduction des charges administratives pour les entreprises et les particuliers, l'amélioration de l'efficacité et de la collaboration entre les différentes unités administratives ainsi qu'une réorganisation de celles-ci (Lenk et al., 2010, pp. 16-18).

Cette stratégie donne ainsi lieu à d'importantes réformes au sein des différents départements de l'administration fédérale. La gestion des affaires (GEVER) au sein de l'administration fédérale fournit un bon exemple des travaux effectués à la suite de cette stratégie. Le programme GEVER vise à permettre une gestion électronique standardisée. Il permet d'établir des standards pour enregistrer, gérer, indexer la correspondance des affaires et leurs dossiers dans toute l'administration fédérale uniformément (art. 2 al. 3, Ordonnance GEVER).

Aux échelons cantonaux et communaux, l'étendue des services digitaux peut varier d'un canton à l'autre ou d'une commune à l'autre. Le fédéralisme et l'organisation très décentralisée de la Suisse sont régulièrement cités comme obstacles pour le développement de l'e-gouvernement (Lenk et al., 2010, p. 3). En effet, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication aux différents niveaux administratifs (fédéral, cantonal et communal), avec la garantie que ces différents niveaux organisationnels puissent s'échanger des données de manière sécurisée et efficace, représente un énorme défi. Afin de faciliter la coordination entre ces différents niveaux organisationnels, l'organe tripartite « Cyberadministration suisse » piloté par des représentants de la Confédération, des cantons et des communes veille à développer l'offre de prestations électroniques des autorités. L'organe pilote, planifie et coordonne les activités communes aux différents acteurs (E-Government Suisse, 2021).

2.2. Les facteurs pour la réussite d'un projet informatique

En plus des défis propres au contexte suisse, la réalisation de projets informatiques dans le secteur public est également liée à de nombreux défis. Pour toute organisation, introduire un projet informatique représente un changement qui nécessite une attention particulière. De nombreux sondages réalisés auprès d'organisations des secteurs privé et public attestent de ces difficultés. Une étude réalisée en 2013 montre par exemple qu'à peu près 20% des projets informatiques échouent pour la période de 2004 à 2012 (Standish Group, 2013, p. 1). Suivant la grandeur du projet, le taux d'échec du projet peut même atteindre 70% (Standish Group, 2013, p. 46). En regardant ces chiffres, il est cependant important de prendre en compte comment les termes d'échec, ou à l'inverse de succès, sont définis.

Les premières études du *Change Management* réalisées sur ce sujet définissent le succès d'un projet sous l'angle des coûts, du respect des délais et de la qualité du projet (Sauer, 1993). On peut parler de succès pour un projet qui a par exemple respecté le budget estimé et le délai de livraison. Puis, avec le développement de la littérature dans ce domaine, le facteur de la satisfaction des parties prenantes - ou stakeholders en anglais - s'est également imposé (Hughes et al., 2016, p. 1). Un projet qui dépasse donc son budget et son délai de livraison mais qui apporte quand-même des bénéfices à l'organisation et ses clients peut également être considéré comme fructueux.

En parallèle au *Change Management*, d'autres disciplines comme la science politique s'intéressent également au succès de projets informatiques (cf. Kaufmann et al., 2020). En ce qui concerne la science politique, celle-ci permet de fournir une autre conception du succès. Kaufmann et al. (2020) font par exemple la distinction entre *design failure* et *implementation failure*. Cette distinction permet d'identifier les facteurs de succès (ou d'échec) selon les phases du projet. Le terme de *design failure* explique l'échec du projet par un manque de conceptualisation (Linder & Peters, 1987, p. 461). C'est par exemple le cas lorsque le projet tel que conçu ne permet d'atteindre les objectifs définis (Kaufmann et al., 2020, p. 4). Quant à lui, le terme de *implementation failure* fait référence aux problèmes qui peuvent survenir durant la phase d'implémentation et impacter le succès malgré une bonne conception du projet. Ces problèmes peuvent être typiquement liés à l'opposition de certains groupes ou personnes au projet (Linder & Peters, 1987, p. 461).

Ainsi, comme le montrent les exemples ci-dessus, le succès est une notion subjective qui peut varier selon les auteurs et les disciplines. Parler de succès dépend de la perspective empruntée.

Concernant plus précisément les raisons qui peuvent mener au succès d'un projet informatique, la littérature identifie de nombreux facteurs, aussi appelés facteurs clés de succès (FCS). Dans leur étude, Gerkhardt et Frey (2008, pp. 289-296) identifient neuf facteurs de succès récurrents pour la gestion de changements dans une organisation. Ces facteurs sont issus d'une revue de littérature effectuée sur plus de dix ans et sont combinés avec l'expérience de haut-cadres (Gerkhardt & Frey, 2008, pp. 289) :

1. Diagnostic de la situation et analyse du problème
2. Définition de la vision et des buts du changement
3. Explication de la nécessité du changement
4. Recherche et rassemblement de supporters
5. Communication claire, ouverte et compréhensible
6. Identification et inclusion des parties prenantes
7. Vérification des qualifications
8. Mise en œuvre avec une répartition claire des tâches et une attention particulière à la gestion du temps
9. Monitoring et controlling du succès du changement

Parmi ces facteurs, on retrouve le facteur au centre de ce travail : la communication. Comme le souligne Deutinger dans l'introduction de son livre (2017, p. XVI), la communication est citée explicitement comme facteur au cinquième point. Cependant, elle est également présente implicitement parmi les autres facteurs. En effet, c'est généralement sous forme de stratégie que les buts du projet sont formulés. Les responsables du projet doivent ensuite convaincre pour que les personnes concernées adhèrent au projet. Finalement, les résultats du projet sont communiqués sous forme d'évaluations ou de rapport. Ainsi, même implicitement, tous les facteurs de succès sont liés à la communication. Celle-ci revêt ainsi une importance capitale pour le management des projets.

2.3. La communication comme clé pour le changement

L'importance de la communication dans la gestion de projets est avant tout à mettre en relation avec le développement du *Change Management*, domaine où est né, dans les années 1940 et 1950, un champ de recherches propre à la communication : la *Change Communication* ou communication du changement (Deutinger, 2017, p. 5). Ce concept fait référence à un usage planifié, organisé et structuré de la communication lors d'un changement au sein d'une organisation (Deutinger, 2017, p. 5). En effet, lors de projets impliquant par exemple de nombreuses personnes, la communication peut suivre une structure complexe qui nécessite

d'être planifiée (Brehm, 2006, p. 239). De plus, celle-ci joue un rôle clé pour accompagner le changement avec différentes fonctions centrales qui, sans être planifiées, risquent de ne pas profiter au projet, voire même de lui porter préjudice (Brehm, 2006, p. 242).

La communication a plusieurs fonctions. Premièrement, celle vise un échange ciblé d'informations (Deutinger, 2017, p. 3). Mettre en place une communication efficace est ici au cœur des préoccupations. En effet, les besoins communicationnels peuvent par exemple varier selon les personnes ou l'état d'avancement du projet. Certaines personnes seront en effet plus intéressées à recevoir des informations de type technique, d'autres plus de type stratégique ou opérationnel. Il est donc important de pouvoir prévoir qui (chef du projet, directeur de l'organisation, etc.) communique quoi (informations opérationnelles, stratégiques, techniques, etc.) à qui (clients, employés, responsables du projet, etc.), de quelle manière (communication formelle vs informelle, verbale vs non-verbale, etc.) et à quel moment (Fraefel & Neuroni, 2009, p. 183).

En plus de cette fonction organisationnelle, la communication est également importante sur le plan psychologique. En effet, celle-ci permet de capter les émotions provoquées par le changement (peur, doutes, énervement, etc.) et de les atténuer (Deutinger, 2017, p. 3). Brehm (2006, p. 238) compare même la communication à un catalyseur du changement. Grâce à elle, toutes les dimensions du changement peuvent être influencées. Ainsi, une personne dubitative face au projet peut par exemple être amenée à voir les avantages que le projet peut lui apporter. Une personne angoissée par le changement peut, quant à elle, être soutenue grâce à la communication.

Au vu de ces deux principales fonctions, la littérature de la *Change Communication* fournit de nombreuses recommandations pour faire usage de la communication de la meilleure manière possible lors de l'implémentation de projets. Ces recommandations peuvent être résumées comme suit :

- *L'importance du plan de communication* : la littérature insiste énormément sur ce point (cf. Goodman & Truss, 2004 ; Brehm, 2006, p. 261). Goodman et Truss (2004, p. 225) notent par exemple que les organisations avec un plan de communication ont au final une communication plus claire et arrivent mieux à intégrer leurs stakeholders dans le projet que les organisations sans stratégie de communication.
- *La répétition de l'information via plusieurs modes de communication* : l'introduction de nouveaux projets est souvent synonyme d'un grand flux d'informations à gérer pour les

personnes impliquées. Ainsi, plusieurs études montrent l'importance de répéter l'information de différentes manières afin que celle-ci soit retenue. Une première mention de l'information peut par exemple être faite par écrit et ensuite expliquée plus précisément par oral ou alors complétée avec des images ou d'autres supports pour la rendre plus explicite (Klein, 1996, p. 34). De nombreuses possibilités existent.

- *L'importance de l'utilisation de plusieurs canaux de communication* : les différents canaux de communication (mails, newsletters, chats, etc.) permettent d'informer sous différentes formes. La combinaison de ces différentes formes est importante pour faciliter la compréhension. La visualisation est notamment importante en faisant appel à des images, des anecdotes, des graphiques ou change-maps pour expliquer le changement et réduire la résistance qui peut y être liée (Brehm, 2006, p. 243).
- *L'importance de la communication en face à face* : la communication face à face est souvent désignée comme étant la façon de communiquer la plus efficace et la plus appréciée (Klein, 1996, p. 34). Ce type de communication permet en effet une forte interaction entre l'émetteur et le récepteur. Les éventuelles ambiguïtés peuvent plus facilement reconnues et traitées de cette manière. De plus, les aspects non-verbaux de la communication tels que les expressions du visage ou les postures du corps peuvent être pris en considération.
- *Le rôle crucial des chefs directs* : les personnes impliquées dans un projet semblent se tourner avant tout vers leurs chefs directs lorsqu'elles ont besoin d'informations. Cela semble s'expliquer par la courte distance hiérarchique et les attentes envers ces personnes. En effet, celles-ci sont souvent considérées comme étant les plus légitimes pour informer. De plus, elles entretiennent un contact fréquent avec leurs employés, ce qui fait d'elles les personnes les plus aptes à évaluer leurs besoins communicationnels (Jablin, 1982).
- *L'importance du contenu de l'information* : les informations n'ont pas le même impact suivant leur contenu. Une information sera ainsi mieux retenue si elle concerne le récepteur directement que si elle est d'ordre général et concerne d'autres personnes. (Klein, 1996, p. 36).
- *La prise en compte du contexte* : adapter sa communication au contexte du changement est crucial. Un plan de communication utilisé pour un projet dans une organisation ne sera pas forcément efficace pour un autre projet dans la même organisation. La migration d'un projet informatique ne nécessitera par exemple pas d'une communication aussi étendue que lors d'un nouveau projet (Goodman & Truss, 2004, p. 226).

Malgré les recommandations énumérées ci-dessus, la communication reste un facteur difficile à contrôler. Comme l'indique la dernière recommandation, adapter la communication au contexte du changement est important. Cependant, cette recommandation reste vague et ne mentionne pas quels éléments du contexte la communication devrait prendre en compte. Cette critique peut également être faite aux manuels destinés à l'implémentation de projets qui sont souvent très généraux ou omettent des éléments fondamentaux du contexte. Le manuel PRINCE2® (Projects in Controlled Environments), régulièrement cité par les professionnels de la gestion de projets, inclut par exemple une section destinée à la communication. Cette section prend par exemple peu en compte les caractéristiques des personnes impliquées dans le projet. Leurs caractéristiques comme l'expérience ou leur personnalité sont pourtant importantes pour l'acceptation du changement (Hughes et al., 2016, p. 21). Autre ouvrage souvent cité dans la littérature du management, le PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) contient également un chapitre destiné à la communication. Celui-ci indique l'importance de prendre en compte le contexte de l'organisation pour l'établissement de la stratégie de communication, mais ne spécifie pas concrètement les éléments du contexte à surveiller (Project Management Institute , 2013, pp. 287-309).

De manière générale, il manque donc des indicateurs concrets sur lesquels la communication puisse se baser pour contribuer ainsi du mieux possible à la réussite du projet.

2.4. Caractéristiques d'un projet informatique à observer pour communiquer efficacement : hypothèses

Pour répondre aux deux questions de recherche présentées en introduction, quatre différentes hypothèses sont formulées dans ce chapitre. Pour l'établissement de ces hypothèses, l'étude de Rogers (1983) a été utilisée comme point de départ. Cette étude est particulièrement appropriée pour ce travail parce qu'elle considère l'introduction d'un projet informatique comme un processus communicationnel où les différentes parties prenantes s'échangent des informations pour faire face à un nouveau changement et réduire les incertitudes qui y sont liées (Rogers, 1983, p. XIX). La communication y joue donc un rôle central.

Dans un premier temps, l'étude de Rogers (1983) a été passée en revue. Celle-ci a permis d'identifier les caractéristiques d'un projet informatique qui peuvent avoir une influence sur son succès. Celles-ci incluent des caractéristiques liées au projet informatique lui-même, à l'organisation dans laquelle il est implémenté, aux responsables du projet ainsi qu'aux utilisateurs. Cette première étape a donc permis de repérer les caractéristiques d'un projet qui peuvent probablement présenter un atout ou un défi pour son succès. Elle permet ainsi de faire

des suppositions sur les résultats de la première question de recherche (*Quelles caractéristiques du projet peuvent représenter un défi pour sa réussite ?*).

Dans un deuxième temps, après avoir identifié les caractéristiques du projet pouvant avoir une influence sur son succès, des suppositions ont été faites sur le rôle de la communication. On suppose ici sous forme d'hypothèses que si les caractéristiques du projet présentent de nombreux défis, la communication aura un rôle important pour les relever et contribuer ainsi à son succès. Ces hypothèses sont présentées aux pages suivantes (pp. 16-21).

2.4.1. Caractéristiques liées au projet informatique

A la lecture de Rogers, plusieurs éléments sont décrits comme pouvant avoir une influence sur le succès d'un projet informatique. En premier lieu, les caractéristiques du projet lui-même semblent jouer un rôle central. Rogers identifie en cinq principales :

1) *L'avantage relatif du projet* : ce concept fait référence aux avantages que le projet doit présenter pour être utilisé (Rogers, 1983, p. 213). En effet, si le nouveau projet ne présente aucun avantage supplémentaire par rapport au projet utilisé jusqu'ici, ses chances de succès seront limitées. L'avantage relatif peut être considéré de différentes manières. Il peut s'agir d'un avantage économique (p. ex. réduction des coûts de production, gain de temps, etc.), social (p. ex. sentiment d'appartenance à une organisation moderne, etc.) ou d'autres types (Rogers, 1983, pp. 214-219).
2) *La compatibilité du projet* : la notion de la compatibilité fait référence à la conformité entre le projet et le contexte dans lequel il est implémenté. Trois dimensions peuvent être distinguées (Rogers, 1983, pp. 223-225). Premièrement, une compatibilité avec les valeurs de l'organisation est importante. Si un projet informatique ne correspond pas aux valeurs de l'organisation (p. ex. travail d'équipe, efficacité, etc.), ses chances de succès risquent d'être réduites. Deuxièmement, une compatibilité avec le cadre préexistant est également de mise. Un projet informatique ne prenant pas en compte les habitudes et manières de travailler des employés risque d'être par exemple moins accepté. Finalement, la compatibilité avec les besoins des utilisateurs joue un rôle. Un projet informatique ne prenant pas en compte les besoins des utilisateurs comme celui de pouvoir effectuer certaines tâches précises risque de ne pas être utilisé.
3) *La complexité du projet* : la complexité du projet renvoie aux difficultés à comprendre et utiliser le projet (Rogers, 1983, p. 229). Ces difficultés peuvent par exemple concerner les termes techniques utilisés lors du projet, la facilité d'accès aux informations ou la clarté

ainsi que la simplicité des processus. Plus un projet est considéré comme complexe, plus son adoption est difficile (Rogers, 1983, p. 231).

4) *La testabilité du projet* : la testabilité fait référence au degré auquel un projet peut être testé avant son implémentation. Un projet qui peut être testé à l'avance peut considérablement réduire les incertitudes des utilisateurs et donc augmenter ses chances de succès (Rogers, 1983, p. 231).
5) *L'observabilité du projet* : l'observabilité fait référence à la visibilité des résultats d'un projet. Cela suppose que les personnes concernées par le projet seront plus favorables à l'adopter si elles peuvent suivre son avancement et voir les résultats qu'il fournit (Rogers, 1983, p. 232).

Au vu des descriptions faites ci-dessus, ces cinq caractéristiques liées au projet informatique amènent à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1 : *Si les caractéristiques du projet informatique présentent peu/beaucoup de défis pour son introduction, le rôle de la communication pour favoriser son succès sera faible/important.*

2.4.2. Caractéristiques liées à l'organisation

En plus des caractéristiques liées au projet informatique, celles de l'organisation dans lequel le projet est implémenté peuvent aussi avoir un rôle sur son succès. Celles-ci peuvent être résumées comme suit :

1) *Degré de centralisation de l'organisation* : cette notion fait référence à la concentration de pouvoir dans les mains de quelques personnes. Plus le pouvoir au sein d'une organisation est concentré, moins l'organisation est innovative (Rogers, 1983, pp. 359-360). Concernant l'implémentation, Rogers note cependant qu'une organisation avec un degré de centralisation élevé aura plus de facilité à implémenter un projet qu'une organisation avec un degré de centralisation plus faible. A cela, la centralisation concerne également le degré d'externalisation des tâches. En effet, lorsque certaines tâches sont effectuées par des entreprises externes au projet, cela conduit à une fragmentation des responsabilités et peut donc représenter un risque pour sa conduite (Sager & Rielle, 2013, p. 8).
2) *Degré de complexité de l'organisation* : par complexité, Rogers entend le niveau de connaissances et d'expertise des membres d'une organisation (1983, p. 360). Selon lui, un haut degré d'expertise et de spécialisation peut contribuer à la création et à l'adoption de nouveaux projets. Sager & Rielle (2013, p. 8) font également la même observation.

Cependant, Rogers relativise également le rôle de l'expertise pour l'adoption. Selon lui, un haut degré d'expertise peut également rendre la recherche de compromis plus difficile lors de l'implémentation (Rogers, 1983, p. 360).

3) *Degré de formalisation de l'organisation* : la formalisation fait référence à l'importance des règles et procédures au sein de l'organisation. Rogers relève qu'une organisation avec un grand nombre de règles et de procédures aura plus de difficultés à être innovante, mais aura au contraire plus de facilité à implémenter de nouveaux projets qu'une organisation avec un degré de formalisation plus faible (Rogers, 1983, p. 361).
4) *Interconnectivité de l'organisation* : l'interconnectivité se fonde sur le degré d'échanges entre les différentes unités administratives. Un degré de coopération élevé peut faciliter la création de nouveaux projets et leur implémentation (Rogers, 1983, p. 361) Dans ce cadre, Sager & Rielle (2013, pp. 7-8) attirent l'attention sur le nombre de personnes impliquées dans le projet. Plus le nombre de personnes est élevé, plus la coordination sera difficile (Sager & Rielle, 2013, pp. 7-8). Cela risque donc d'impacter le succès du projet.

Au vu des descriptions faites ci-dessus, ces quatre caractéristiques liées à l'organisation amènent à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse H2 : *Si les caractéristiques de l'organisation présentent peu/beaucoup de défis pour l'introduction du projet, le rôle de la communication pour favoriser son succès sera faible/important.*

2.4.3. Caractéristiques liées aux *Change Agents*

Les personnes accompagnant le changement ou *Change Agents* jouent également un rôle central pour le succès du projet. Rogers identifie plusieurs de leurs caractéristiques qui peuvent être résumées comme suit :

1) *Efforts du Change Agent* : Rogers définit les efforts du *Change Agent* par ses investissements pour établir un contact avec les clients et les utilisateurs. Selon Rogers, l'adoption d'un projet est fortement corrélée avec la relation qu'entretiennent les *Change Agents* et les utilisateurs (Rogers, 1983, p. 317). Un *Change Agent* qui s'investit beaucoup dans la communication avec les utilisateurs aura plus de facilité à créer un rapport de confiance et donc plus de chance à ce que le projet soit adopté.
2) *Orientations du Change Agent* : la fonction de *Change Agent* peut être sujette à des conflits de rôle. En effet, le *Change Agent* est à la fois confronté aux attentes de l'organisation pour laquelle il travaille et aux attentes des utilisateurs et/ou clients. Selon Rogers (1983, p. 319),

l'adoption du projet sera plus difficile si le *Change Agent* se soucie en priorité des attentes de son organisation (p. ex. livraison du projet dans le budget et les délais, etc.) plutôt que des attentes des utilisateurs.

3) *Prise en compte des besoins des utilisateurs* : comme mentionné ci-dessus, un projet qui ne répond pas aux besoins des utilisateurs risque de ne pas être adopté. Veiller aux besoins des utilisateurs fait partie du rôle du *Change Agent*. Pour faciliter le succès du projet, Rogers (1983, p. 321) conseille même au *Change Agent* de voir le projet à travers les yeux des utilisateurs.
4) *Crédibilité du Change Agent* : Rogers (1983, p. 328) distingue deux types de crédibilité. Une crédibilité liée aux compétences du *Change Agent* (*competence credibility*) et une crédibilité liée son expérience et sa connaissance de l'environnement (*safety credibility*). Afin de favoriser l'adoption d'un projet, Rogers décrit le *Change Agent* idéal comme étant une personne qui combine à la fois ces deux caractéristiques, à savoir la capacité de fournir tout le soutien technique nécessaire aux utilisateurs (*competence credibilty*), mais également la capacité de pouvoir se mettre dans leur peau (*safety credibility*).
5) *Charisme du Change Agent* : le charisme du *Change Agent* fait référence à sa capacité à influencer les comportements et attitudes des individus par la communication ou la confiance qu'il inspire. Rogers établit une forte corrélation entre les compétences communicationnelles du *Change Agent* et l'adoption du projet (Rogers, 1983, pp. 312-347). Il recommande également aux *Change Agent*s d'identifier parmi les utilisateurs des leaders d'opinion et de les mobiliser pour favoriser l'adoption.

Au vu des descriptions faites ci-dessus, ces cinq caractéristiques liées aux *Change Agents* amènent à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse H3 : *Si les personnes accompagnant le changement (Change Agents) possèdent des caractéristiques renforçant/ne favorisant pas l'adhésion des utilisateurs, leur communication aura un rôle important/peu important pour le succès du projet.*

2.4.4. Caractéristiques liées aux utilisateurs

Finalement, un dernier facteur de taille est souvent cité comme ayant une grande influence sur l'adoption du projet : les utilisateurs eux-mêmes. De nombreuses caractéristiques liées aux utilisateurs sont identifiées dans la littérature du *Change Management*. Ces caractéristiques permettent généralement de distinguer deux catégories différentes d'utilisateurs lors de l'implémentation de projets : les utilisateurs qui soutiennent et adoptent le projet le plus rapidement (*Early Adopters*) et les utilisateurs qui le font dans un délai de temps plus long (*Late*

Adopters). La distinction de ces deux catégories est importante parce qu'elle permet de mieux se rendre compte du processus d'implémentation durant lequel des effets d'imitation et de conformisme ont lieu (Rogers, 1983, p. 244). La littérature distinguant de nombreuses caractéristiques des utilisateurs pour l'adoption du projet, seules celles ayant les taux de significativité les plus importants sont présentées ci-dessous [2] :

1) *Caractéristiques socioéconomiques* : parmi les caractéristiques socioéconomiques des utilisateurs, l'éducation est citée par de nombreuses études comme ayant un impact sur l'adoption d'un projet. Plus le niveau d'éducation d'une personne est élevé, plus la probabilité qu'elle soutienne le projet rapidement est grande (Rogers, 1983, p. 251). A cela, s'ajoute également le degré de spécialisation des tâches des utilisateurs. Un utilisateur avec un degré de spécialisation élevé aura plus tendance à adopter le projet rapidement (Rogers, 1983, p. 252). Finalement, contrairement aux idées reçues, l'âge des utilisateurs ne peut pas être perçu comme un facteur déterminant pour prédire le soutien d'un utilisateur à un projet informatique (Rogers, 1983, p. 251). En effet, les études s'intéressant à l'âge des utilisateurs fournissent des résultats très contrastés. Cela ne permet ainsi pas de saisir réellement le rôle de l'âge des utilisateurs lors de l'adoption d'un projet informatique (Rogers, 1983, p. 260).
2) *Personnalité* : de nombreuses recherches en psychologie distinguent différents traits de caractère qui peuvent avoir un effet sur l'adhésion au projet. Pour l'implémentation de programmes informatiques, deux facteurs semblent ici importants à souligner. Premièrement, l'attitude générale face à de nouveaux changements ainsi que l'attitude générale face au développement technologique (Rogers, 1983, p. 258). Ainsi, une personne ayant une attitude favorable au changement, à la science et au développement des nouvelles technologies (p. ex. dans le cadre de la digitalisation) sera plus encline à soutenir et adopter rapidement un projet informatique.
3) *Cadre communicationnel* : le cadre communicationnel dans lequel l'utilisateur se trouve semble également jouer un rôle important. En effet, un utilisateur ayant un large réseau communicationnel au sein de l'organisation et des contacts fréquents avec le *Change Agent* prendra moins de temps à adopter le projet (Rogers, 1983, p. 258). Ainsi, l'intégration sociale au sein de l'organisation semble déterminante. De plus, Rogers souligne également l'importance de la curiosité, de l'envie d'apprendre et de l'autonomie comme caractéristiques des *Early Adopters*.

[2] Un aperçu plus détaillé des caractéristiques liées aux utilisateurs est disponible dans Rogers (1983, p. 260).

Au vu des descriptions faites ci-dessus, les caractéristiques des utilisateurs amènent à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse H4 : *Si les utilisateurs possèdent des caractéristiques personnelles qui les rendent favorables/peu favorables au changement, le rôle de la communication pour le succès du projet sera faible/important.*

En résumé, les hypothèses faites ci-dessus ont identifié quatre types de caractéristiques pouvant représenter des défis pour le succès du projet et nécessitant selon quoi un rôle important de la communication pour les relever. Celles-ci peuvent être schématisées comme suit :

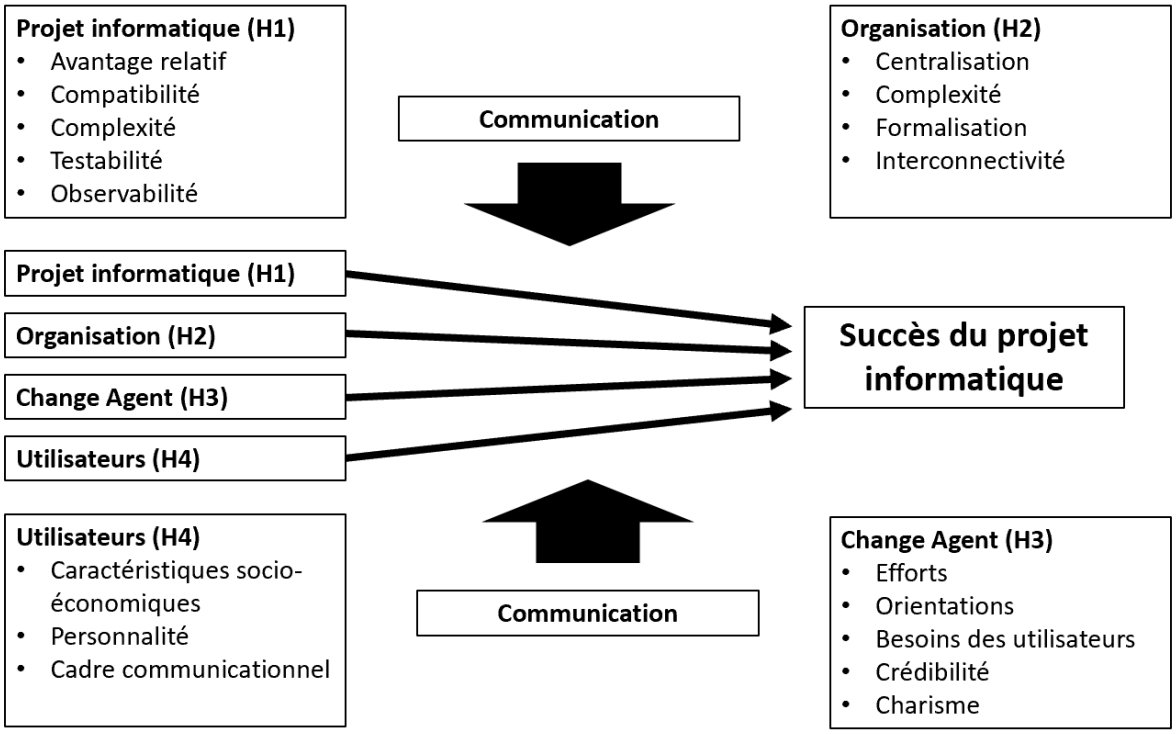

Figure 6: Aperçu des caractéristiques du projet pouvant avoir une influence sur son succès (propre représentation)

3. Méthodologie

3.1. La Chancellerie fédérale comme objet d'étude

Pour étudier le rôle que la communication joue pour la réussite d'un projet informatique, la Chancellerie fédérale a été choisie comme objet d'étude. Située dans un contexte politique unique au carrefour d'acteurs d'importance comme le Conseil fédéral, les départements ou le parlement, le choix de la Chancellerie fédérale peut être expliqué pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la Chancellerie fédérale est étroitement liée à la digitalisation et au développement de l'e-gouvernement sous toutes ses formes. Elle constitue donc un cas légitime à étudier. Dans la stratégie 2020-2024, la transformation digitale est citée comme faisant partie des trois grandes priorités de la Chancellerie fédérale (Stratégie de la Chancellerie fédérale 2020-2024, p. 10). Cette stratégie reflète également la diversité des projets liés au développement de l'e-gouvernement (Stratégie de la Chancellerie fédérale 2020-2024, pp. 10-15). L'existence de plusieurs projets de cyberadministration comme le projet Acta Nova INTERDEP ou de cyberdémocratie comme celui du vote électronique montre l'importance de l'e-gouvernement à la Chancellerie fédérale. La digitalisation a finalement une signification toute particulière pour la Chancellerie fédérale puisqu'elle abrite également depuis 2020 le secteur pour la transformation numérique et la gouvernance de l'informatique de l'administration fédérale (TNI) (Wagner, 2020).

Deuxièmement, en plus de ses liens étroits avec le développement de projets informatiques, la Chancellerie fédérale présente un contexte intéressant à étudier pour l'introduction de projets informatiques. En effet, la Chancellerie fédérale se situe au centre de processus de décisions et bénéficie d'une position extrêmement proche d'acteurs d'importance comme le Conseil fédéral, le parlement, les départements, les médias ou même le peuple (Aebischer, 2000, p. 5). Cette position lui confère une place privilégiée au sein de l'administration, mais également exposée et au cœur de rapports de pouvoir (Riesen, 2000, p. 38). Aebischer (2000, p. 9) note par exemple que les chancelleries peuvent s'avérer des acteurs clés pour la résolution de conflits. Par leur position et le haut degré d'expertise qu'elles possèdent, elles peuvent notamment jouer le rôle de conciliateur entre les différents acteurs en faisant preuve d'une attitude objective et rassembleuse. S'intéresser ainsi à une chancellerie permet donc également de s'intéresser au rôle qu'une telle organisation peut jouer dans la gestion de projets interdépartementaux à l'échelle d'une administration.

Pour des raisons de validité et de faisabilité, ce travail se concentre uniquement sur la Chancellerie fédérale. Une analyse d'autres organisations du secteur public serait bien entendu aussi possible. Cependant, des études similaires ont déjà été menées dans d'autres départements comme celui des finances (DFF) (Fraefel & Neuroni, 2009). Cela n'est pas le cas pour la Chancellerie fédérale. Le choix de la Chancellerie fédérale comme objet d'étude est donc légitime puisqu'il répond également à un manque de recherches.

3.2. Choix du projet informatique : Acta Nova INTERDEP

Pour répondre aux deux questions de recherche, ce travail propose une étude de cas. Comme annoncé, la Chancellerie fédérale forme l'objet d'étude de ce travail. Pour cet objet d'étude, un projet informatique propre à la Chancellerie fédérale a donc été choisi et sert de cas d'étude. Il s'agit du projet Acta Nova INTERDEP. Le choix de ce projet est lié à plusieurs raisons. Tout d'abord, ce projet informatique inclut un nombre élevé de stakeholders et nécessite un haut niveau de coordination entre les acteurs impliqués pour que le projet puisse être mené à bien. Cette coordination avec un nombre élevé d'acteurs et bénéficiant d'une large autonomie rend la mise en place de projets informatiques plus complexe (Kaufmann et al., 2020, p. 1). De plus, ce projet informatique est lié à la digitalisation de documents confidentiels. Un niveau de sécurité optimal doit donc également pouvoir être garanti par le système informatique, ce qui représente un défi supplémentaire pour la réussite du projet (Gil-Garcia & Pardo, 2005, p. 191). Les caractéristiques du projet Acta Nova INTERDEP sont donc liées à de nombreux défis. S'intéresser à ce projet informatique permet donc d'observer quelles réponses peuvent être apportées à de tels défis par la communication. L'origine, les buts ainsi que l'organisation du projet Acta Nova INTERDEP sont présentés brièvement ci-dessous.

3.2.1. Origine du projet

Suite à la décision du Conseil fédéral du 13 novembre 2013, les offices et départements sont amenés utiliser un produit commun pour la gestion des affaires dans l'ensemble de l'administration (Projektauftrag, p. 4). Ce produit doit permettre de mettre en œuvre les standards GEVER (abréviation pour *Geschäftsverwaltung* ; gestion des affaires en français) qui visent à unifier la gestion électronique des affaires de l'administration. Ces standards GEVER décrivent différents fondamentaux organisationnels pour garantir l'efficience ainsi que l'uniformité des processus. A la suite d'un processus de sélection, le choix est porté sur le produit Acta Nova (Projektauftrag, p. 4).

En 2016, le programme GENOVA est lancé pour appliquer la décision du Conseil fédéral et est placé sous la responsabilité de la Chancellerie fédérale. Ce programme a pour but de déployer

le système uniformisé de gestion électronique des affaires GEVER dans toute l'administration fédérale grâce au produit Acta Nova (Projektauftrag, p. 4).

Au niveau de la Chancellerie fédérale, le lancement du programme GENOVA fait voir le jour au projet *Introduction Acta Nova – GEVER ChF – GEVER PFPDT – GEVER INTERDEP* en 2017. Ce projet doit concrétiser l'introduction d'Acta Nova à la Chancellerie fédérale (Projektauftrag, p. 4). Le projet est subdivisé en trois parties. La première partie intitulée GEVER ChF concerne la gestion générale des affaires à la Chancellerie fédérale par la section Gestion des affaires et infrastructure. La seconde concerne quant à elle la gestion des affaires pour le domaine spécifique du préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT). La troisième partie concerne finalement la gestion des affaires du Conseil fédéral dans le cadre de l'organisation des séances par la section des affaires du Conseil fédéral (SACF), partie sur laquelle se concentre le travail (Projektmanagementplan, p. 7). Afin de faciliter la compréhension, les secteurs et sections de la Chancellerie fédérale concernés par le projet *Introduction Acta Nova – GEVER ChF – GEVER PFPDT – GEVER INTERDEP* sont présentés ci-dessous :

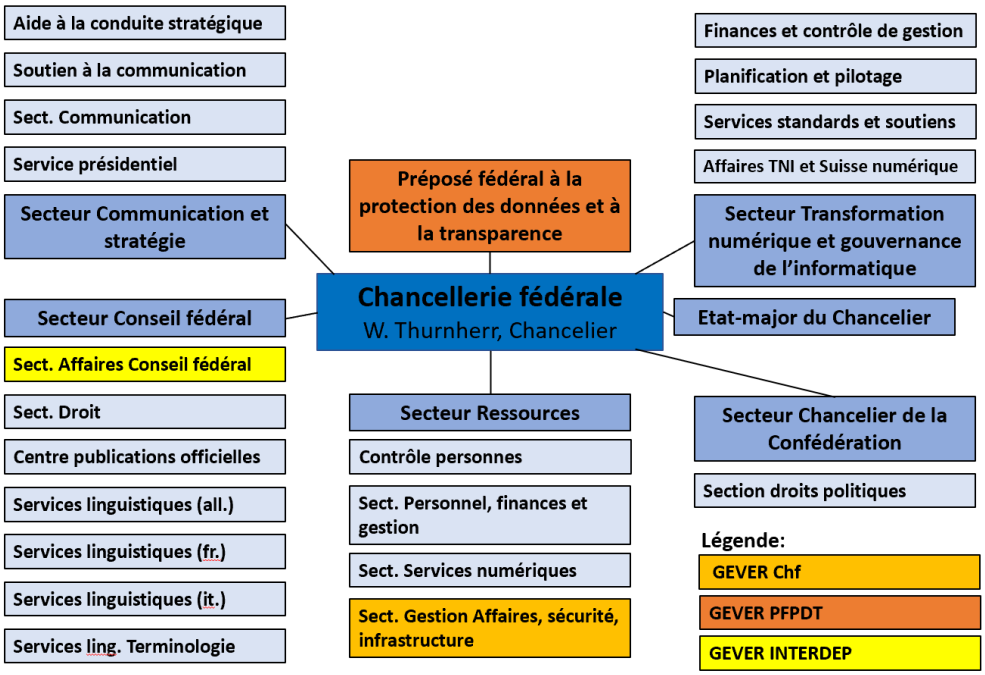

Figure 7: Secteurs et sections de la Chancellerie fédérale concernés par le projet *Introduction Acta Nova – GEVER ChF – GEVER PFPDT – GEVER INTERDEP* (propre représentation d'après l'organigramme de la Chancellerie fédérale 2021)

A la fin 2019, les parties du projet GEVER ChF et GEVER PFPDT sont déployées et clôturées A partir de ce moment, le projet GEVER INTERDEP devient alors un projet indépendant et prend le nom d'Acta Nova INTERDEP (INTERDEP pour processus interdépartementaux). En

raison de la crise du Covid-19, le projet initialement prévu pour l'année 2020 est retardé et sa mise en service est décalée à début 2021. Il est utilisé pour la première fois à l'occasion de la séance du Conseil fédéral du 13 janvier 2021. A l'heure du travail, le projet a ainsi déjà été clôturé et mis en service. Des échanges entre les responsables du projet et les utilisateurs continuent cependant d'avoir lieu pour la maintenance et l'amélioration du projet.

3.2.2. Buts du projet

Le projet Acta Nova INTERDEP vise à utiliser Acta Nova comme produit standard pour la gestion des affaires du Conseil fédéral dans toute l'administration et à remplacer l'application Fabasoft utilisée jusqu'ici. Lors de ce projet, il s'agit ainsi d'intégrer le système INTERDEP utilisé précédemment sous Fabasoft dans Acta Nova et d'y migrer les données nécessaires (Projektauftrag, p. 4).

Ce projet s'inscrit dans les travaux liés à la préparation et à l'organisation des séances du Conseil fédéral. Ce projet permet plus précisément de transmettre les affaires des départements et de la Chancellerie fédérale à la SACF. Dans ce cadre, les offices et départements compétents préparent les affaires qui doivent passer devant le Conseil fédéral et les transmettent à la SACF. Celle-ci, responsable de l'organisation de la séance et de l'établissement de l'ordre du jour, les réceptionne et les distribue aux autres départements avant la séance via l'application Acta Nova INTERDEP. L'application Acta Nova INTERDEP est couplée à la plateforme SEDEX qui permet un échange de données entre les différentes unités organisationnelles de l'administration.

Comme montré ci-dessus, l'application Acta Nova INTERDEP concerne uniquement la distribution des affaires au sein de l'administration. Pour leur consultation, l'application Acta Nova INTERDEP est reliée à l'application EXEBRC. Celle-ci permet la consultation des affaires par les collaborateurs de l'administration fédérale en fonction de leurs droits d'accès. Les affaires confidentielles sont en effet également transmises et consultables électroniquement mais seulement par un cercle restreint d'utilisateurs[3].

[3] L'ordonnance concernant la protection des informations de la Confédération (OPrl, Art. 4) identifie trois catégories de droits d'accès : SECRET, CONFIDENTIEL et INTERNE. Dans le cas du projet Acta Nova INTERDEP, seules les affaires de type INTERNE ou CONFIDENTIEL sont concernées. Les affaires de type SECRET continuent à être traitées sur papier.

La distribution des affaires via Acta Nova INTERDEP et la plateforme SEDEX peut être schématisée de la manière suivante :

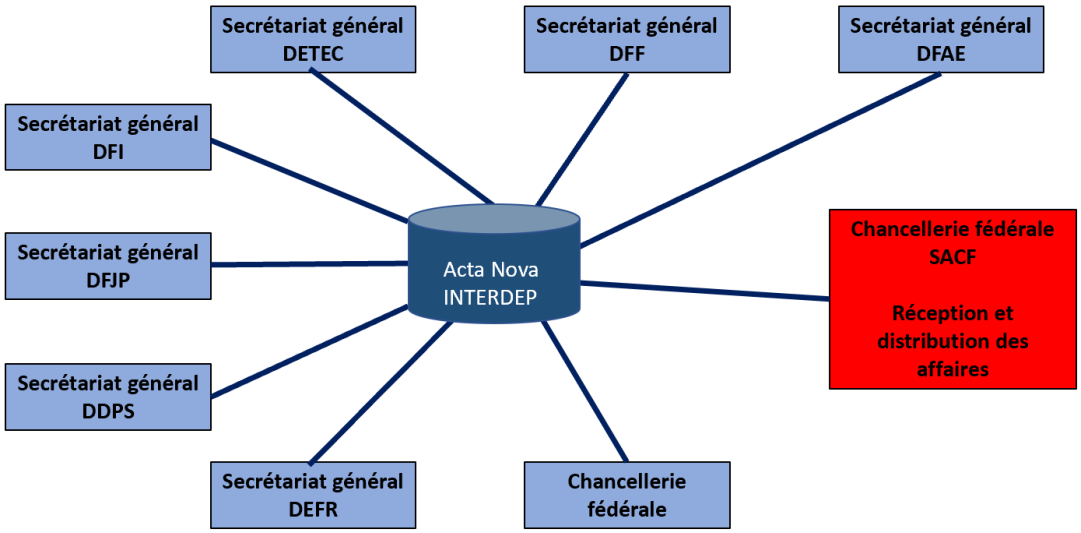

Figure 8: Transmission des affaires entre les départements et la Chancellerie fédérale via SEDEX (propre représentation)

3.2.3. Organisation du projet

Comme la plupart des projets à l'administration fédérale, le projet Acta Nova INTERDEP suit la méthode de référence HERMES. En ce qui concerne l'organisation d'un projet, cette méthode identifie trois principaux domaines : le domaine du pilotage, de la conduite et de l'exécution (HERMES 5.1., p. 34). Premièrement, le domaine du pilotage concerne la gestion du projet dans sa globalité. Ce domaine veille ici à ce que les buts du projet soient atteints et que le projet fonctionne. Le mandant du projet appartient à ce domaine (HERMES 5.1., p. 35). Le second domaine est celui de la conduite du projet. A ce domaine appartiennent le chef de projet ainsi que toutes les autres personnes responsables de sa gestion. Leur rôle est de diriger le projet et de veiller à la répartition des ressources pour que le projet puisse être mené à bien (HERMES 5.1., p. 35). Finalement, le dernier domaine est celui de l'exécution. Celui-ci est constitué des spécialistes métier qui possèdent les connaissances de terrain. Leur rôle est de concrétiser le projet et de réaliser des contrôles sur son fonctionnement (HERMES 5.1., p. 35).

Afin de faciliter la compréhension, l'organisation d'un projet selon la méthode HERMES peut être schématisée de la manière suivante :

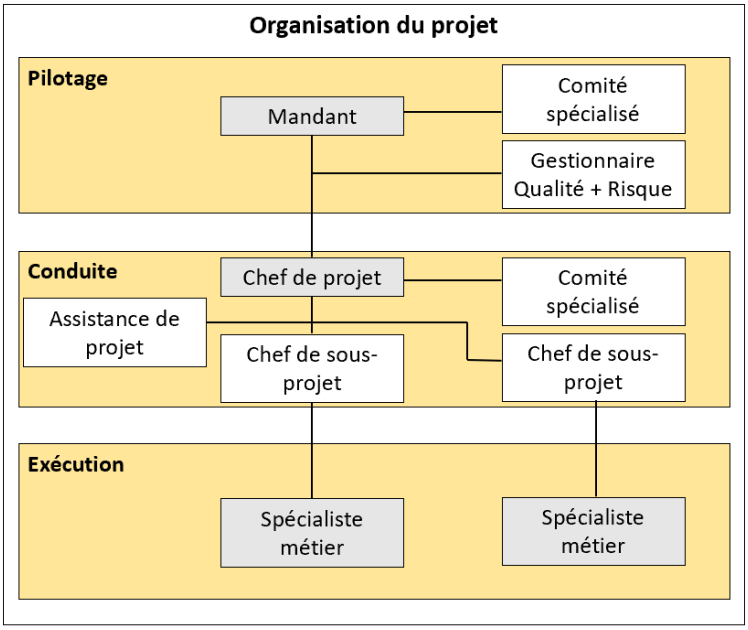

Figure 9: Organisation du projet d'après Hermès 5.1.
(HERMES 5.1., p. 34)

Dans le cas du projet Acta Nova INTERDEP, l'organisation du projet présente quelques caractéristiques supplémentaires au schéma fait ci-dessus. En effet, sur le plan de la conduite et de l'exécution, une entreprise externe a été mandatée pour accompagner le projet. De plus, le projet touchant à l'ensemble de l'administration fédérale, des personnes-relais au sein des départements ont également été sollicitées.

3.3. Méthode et récolte des données

Le design de recherche utilisé pour le travail ainsi que les méthodes utilisées pour la récolte et l'analyse des données sont présentées dans cette section.

3.3.1. Design de recherche

Dans ce travail, une étude de cas qualitatif a été menée. Les études de cas sont appropriées pour étudier des phénomènes complexes comme celui de l'introduction d'un projet informatique (Gehman et al., 2017, p. 4). De plus, pour répondre aux questions de recherche, un design de type qualitatif fait particulièrement sens puisqu'il vise à comprendre les interactions entre les personnes (Carter & Little, 2007, p. 1316). En effet, il ne s'agit pas ici d'établir des liens de corrélation quantitatifs entre des facteurs et leurs impacts sur le succès d'un projet, mais de comprendre son processus d'introduction, les défis qui y sont liés et le rôle que la communication peut jouer pour les relever.

En recherches qualitatives, plusieurs types d'études de cas existent. Pour ce travail, une étude de cas individuel (*single case study*) a été menée. Ce type d'étude est utile pour s'intéresser à des situations encore peu étudiées et se concentrer sur les particularités du cas étudié (Yin , 2003, p. 43). En comparaison à d'autres types d'études telles que les études de cas multiples, les études de cas individuelles fournissent des résultats souvent moins précis et généralisables (Gehman et al., 2017, p. 4). Cependant, le but de ce travail est l'analyse en profondeur des particularités du projet Acta Nova INTERDEP, et non pas la généralisation de ces résultats.

3.3.2. Récolte des données

En ce qui concerne les données, celles-ci sont constituées de différents documents liés à la gestion du projet (p. ex. plan du projet, communications internes, résumés de workshops, etc.) et d'interviews. La triangulation de différents types de données vise à renforcer la fiabilité des résultats (Webb et al., 1966, p. 3). En tout, huit interviews semi-directifs ont été conduits avec des utilisateurs et des responsables du projet. Ces interviews ont été menés en allemand standard (*Hochdeutsch*) et avaient une durée de 30 à 60 minutes chacun. Parmi ces interviews, deux d'entre eux ont été conduits avec des experts. Ce type d'interviews est utile pour répondre à certaines questions complexes qui nécessitent des connaissances spécifiques liées au contexte de l'organisation (Helfferich, 2014, p. 39). Ces experts ont été choisis pour leur connaissance de la Chancellerie fédérale et leur expérience avec les projets informatiques. Lors de l'introduction de projets informatiques, d'autres acteurs tels que les développeurs ou informaticiens peuvent également jouer un rôle important (Ko et al., 2005). En raison de la nature du projet, ceux-ci n'ont pas été interviewés pour ce travail[4]. Leur rôle a cependant été thématisé dans les interviews.

Pour ces deux types d'interviews, un fil rouge a été établi (voir annexes I et II). Les interviews à fil rouge forment une catégorie d'interviews souvent utilisée pour la récolte de données qualitatives. Leur avantage est qu'ils permettent de garantir une certaine structure au déroulement de l'interview tout en laissant s'exprimer la personne interviewée le plus ouvertement possible (Helfferich, 2014, p. 560). Ces fils rouges contiennent les questions qui doivent être abordées dans chaque interview (souvent sous forme de mots-clés), mais ne fixent pas à l'avance la formulation ainsi que l'ordre des questions (Gläser & Laudel, 2009, p. 42). En lien avec les questions de recherche de ce travail, cette méthode est donc utile pour laisser aux

[4] Contrairement à d'autres projets informatiques, le projet Acta Nova INTERDEP n'a pas nécessité le développement d'un nouveau système informatique à part entière. Lors de ce projet, l'application Acta Nova qui existait déjà a été reconfigurée pour intégrer le processus INTERDEP utilisé précédemment sous Fabasoft. En ce sens, peu de travaux de développement de la part d'informaticiens ont été nécessaires.

personnes interviewées la liberté d'aborder certains problèmes ou thèmes qui n'auraient pas pu être identifiés à l'avance dans la littérature. Elle permet ainsi de mieux prendre en compte les spécificités du projet Acta Nova INTERDEP ainsi que leur implication pour la communication (Fraefel & Neuroni, 2009, p. 188).

En ce qui concerne le déroulement des interviews, une brève présentation des buts du travail était d'abord faite. A ce moment, les personnes interviewées étaient également informées de l'enregistrement et du traitement anonyme de leur témoignage. Cette mesure permet en effet de protéger les intervenants et de les inviter à s'exprimer librement (Borg, 2014, p. 767). Pour commencer, des questions d'ordre général concernant le rôle des personnes dans Acta Nova INTERDEP ainsi que leur perception du projet étaient discutées. Vers la fin de l'interview, des questions plus spécifiques aux caractéristiques du projet et au rôle de la communication étaient abordées suivant les hypothèses émises au début du travail (page 20). Celles-ci étaient posées seulement si elles n'avaient pas déjà été thématisées durant la conversation. Cette démarche a pour but de ne pas biaiser les réponses des personnes interviewées tout en permettant de tester les hypothèses identifiées (Kaufmann et al., 2020, p. 5).

3.3.3. Analyse des données

Pour analyser les interviews effectués, une analyse de contenu qualitative a été conduite. L'analyse de contenu est une méthode souvent utilisée en recherche qualitative pour analyser « un matériel duquel tout type de communication peut être dérivé » (Mayring, 2015, p. 11). En d'autres termes, cette méthode a pour but d'extraire les informations relevantes d'un contenu selon une démarche structurée. Par matériel ou contenu, on entend par exemple des textes, des films, de la musique ou des images où leur contenu peut être fixé par écrit sous quelconque forme (p. ex. transcriptions, paroles d'une chanson, etc.) (Mayring, 2015, p. 13).

Dans ce travail, l'analyse de contenu a été menée selon un modèle d'analyse proposé par Mayring (2015, p. 62). Ce modèle a pour but de mettre en place une démarche systématique et encadrée par des règles explicites pour l'analyse des données. Ce faisant, cela doit également « permettre à d'autres de pouvoir comprendre, suivre et vérifier l'analyse » (Mayring, 2015, p. 13).

Le modèle d'analyse utilisé peut être schématisé comme suit :

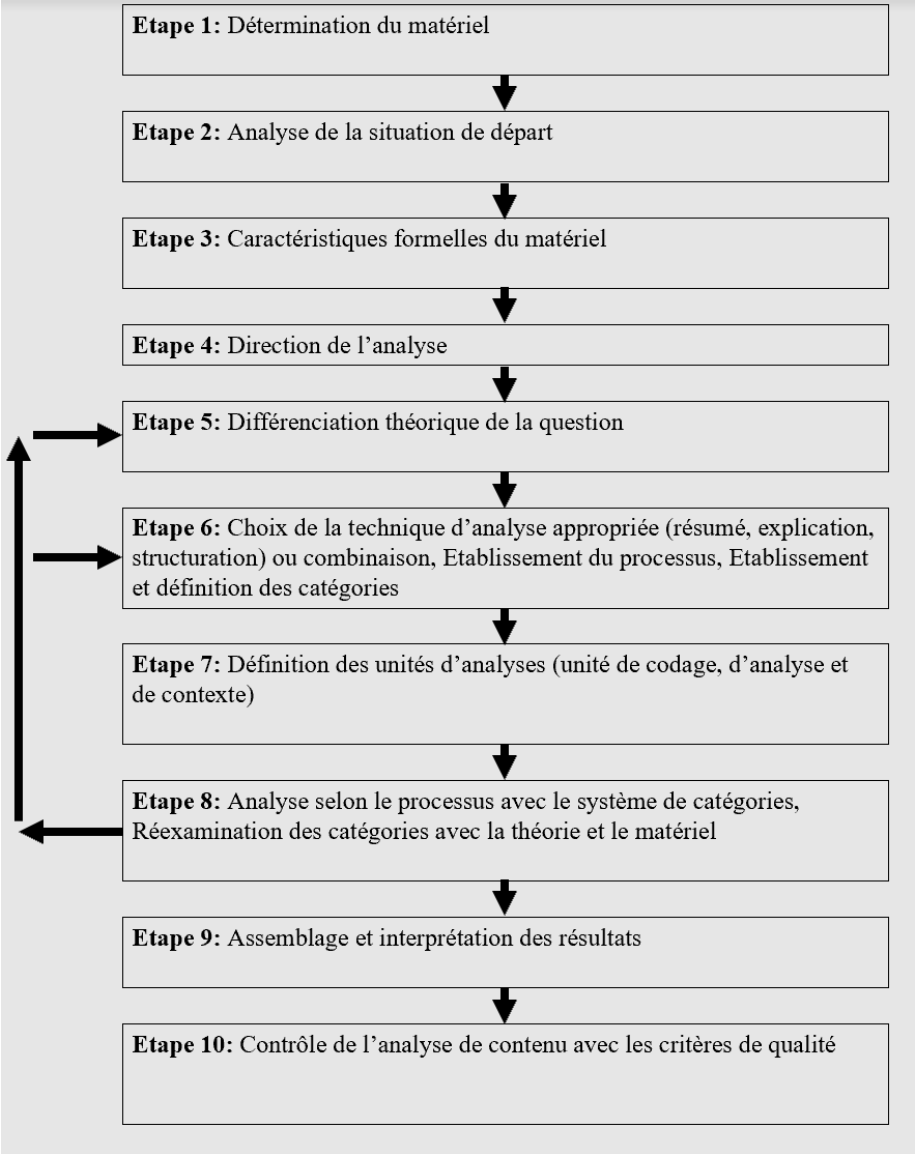

Figure 10: Démarche générale pour l'analyse de contenu (traduit de l'allemand d'après Mayring 2015, p. 62)

Comme le montre la figure 10, la première étape du modèle consiste à déterminer le matériel d'analyse. Celui-ci est constitué dans ce travail de huit interviews. Six d'entre eux ont été réalisés avec des utilisateurs et des responsables du projet Acta Nova INTERDEP à la Chancellerie fédérale. Les deux derniers ont été conduits avec des personnes connaissant particulièrement bien la Chancellerie fédérale et ayant de l'expérience avec la conduite de projets informatiques. Les documents relatifs au projet (stratégie, plan de communication, etc.) n'ont pas fait l'objet d'une analyse de contenu, mais ont été utilisés pour compléter ou appuyer les résultats des analyses.

En ce qui concerne la situation de départ et les caractéristiques du matériel (étapes 2 et 3), les interviews ont été menés dans un cadre professionnel. Les personnes interviewées étaient des collègues ou des supérieurs. Les entretiens avec ces personnes ont eu lieu sur le lieu de travail ou par visio-conférence pour deux d'entre eux en raison des règlementations liés au covid (règlementation concernant le télétravail). Celles-ci ont toutes été informées du traitement confidentiel de leurs témoignages. Les interviews ont ainsi pu être enregistrés et retranscrits pour l'analyse.

Les étapes 4 et 5 sont des étapes importantes pour préparer l'analyse. Elles servent à définir ce qui doit être analysé. Il s'agit ici d'ancrer l'analyse dans la question de recherche (Mayring, 2015, p. 58). Dans ce travail, les défis que représentent les caractéristiques du projet pour son succès et le rôle que la communication peut avoir pour les contrebalancer sont au cœur de l'analyse. Une attention particulière est donc donnée aux ressentis qu'expriment les personnes durant l'interview (p. ex. craintes, doutes, joie, etc.) ainsi qu'à leurs manières de les communiquer (p. ex. vocabulaire utilisé, métaphores, etc.).

Aux étapes 6 et 7, il s'agit de déterminer la technique et le processus d'analyse. Dans ce travail, la technique d'analyse de la structuration (*Strukturierung*) a été choisie. Celle-ci consiste à identifier certains aspects du texte selon des critères ou catégories préalablement établis (Mayring, 2015, p. 67). Ici, les quatre types de caractéristiques identifiés d'après Rogers (1983) au chapitre 2.4. ont été utilisés comme catégorie de filtrage. Une catégorie concernant la communication a été rajoutée :

1) Caractéristiques liées au projet informatique
2) Caractéristiques liées à l'organisation
3) Caractéristiques liées au *Change Agent*
4) Caractéristiques liées aux utilisateurs
5) Rôle de la communication

Ensuite, cette technique de structuration a également été couplée avec la technique de résumé (*Inhaltiche Strukurierung*) (Mayring, 2015, p. 68). Cela veut dire que les aspects identifiés au sein des catégories ont été résumés afin d'en obtenir une description plus détaillée. Pour ce faire, les unités d'analyse ont été définies de la manière suivante :

- L'unité de codages (*Kodiereinheit)* qui représente la plus petite unité à pouvoir être analysée (Mayring, 2015, p. 61) était constituée de noms individuels ou de fragments de phrase.

- L'unité de contexte (*Kontexteinheit*) qui au contraire représente la plus grande unité de texte à pouvoir être analysée (Mayring, 2015, p. 61) était formée d'une ou plusieurs phrases.
- L'unité d'analyse (*Auswertungseinheit*) qui fixe l'ordre de l'analyse (Mayring, 2015, p. 61) consistait à analyser les interviews chronologiquement selon leur date d'enregistrement.

Concernant finalement l'analyse (étapes 8 et 9), les interviews ont d'abord été relus pour se familiariser avec leur contenu. Plusieurs relectures ont été effectuées. Une fois les informations pertinentes pour l'analyse identifiées et mises en évidence par un système de couleur, les extraits des interviews ont été classées selon les cinq catégories mentionnées ci-dessus. Ceux-ci ont ensuite été résumés au sein des catégories. Pour le résumé, les extraits ont d'abord été paraphrasés, puis généralisés et finalement réduits à des mots-clés[5] (voir annexe III). Ce processus a finalement été répété deux fois en guise de contrôle (étape 10). Les résultats de l'analyse sont présentés au chapitre suivant.

[5] Afin de faciliter l'analyse, les extraits d'interviews ont directement été paraphrasés en français.

4. Analyse

L'analyse est constituée de deux parties. Une première partie s'intéresse aux caractéristiques du projet. Quant à elle, la deuxième partie se concentre sur le rôle de la communication pour favoriser son succès.

4.1. Les principaux défis pour la réussite du projet Acta Nova INTERDEP

La première partie de l'analyse est consacrée à la première question de recherche : quelles caractéristiques du projet peuvent représenter un défi pour sa réussite ? Comme mentionné lors des hypothèses, une distinction est faite ici entre les caractéristiques liées au projet, à l'organisation, aux Change Agents et aux utilisateurs.

4.1.1. Caractéristiques du projet informatique

Pour l'analyse des caractéristiques liées au projet, les interviews ont été relus en portant attention à des termes faisant référence au projet comme « projet », « Acta Nova INTERDEP » ou « système » aussi bien positivement (= pas de défis particuliers pour l'introduction du projet) que négativement (= défis pour l'introduction du projet).

4.1.1.1. Apports contrastés pour les utilisateurs

De manière générale, le projet est perçu de manière positive. Premièrement, le fait que le projet ait permis de digitaliser certaines tâches telles que la préparation des décisions du Conseil fédéral et rendu les processus plus rapides est salué. De plus, le projet est aussi apprécié pour sa flexibilité, notamment pour la possibilité qu'il offre de réaliser la plupart des tâches en home-office.

Cependant, malgré ces avantages, un paradoxe ressort de l'analyse. En effet, malgré la disponibilité des affaires confidentielles en ligne, celles-ci continuent d'être imprimées et d'être distribuées sur papier à certaines personnes. Cette pratique semble s'expliquer par les avantages que présente le papier pour la préparation des séances (p. ex. prise de note rapide, facilité d'accès, etc.). On peut ainsi noter ici que la digitalisation ne conduit pas forcément à une simplification globale des processus. Les processus sont raccourcis pour certaines personnes, alors que le papier reste pour d'autres la solution la plus efficace.

De plus, le projet Acta Nova INTERDEP est critiqué pour son manque d'attractivité. Ces critiques se portent avant tout sur la longueur des processus qui nécessitent de nombreux clics ainsi que sur le design « démodé » de l'application. Ces critiques semblent être liées au choix d'Acta Nova comme produit standard à l'ensemble de l'administration : « Lorsque Acta Nova a été présenté pour la première fois, on avait l'impression d'un retour à l'âge de pierre. Acta Nova est bien une voire deux générations en retard sur ce que Fabasoft permettait de faire. »

(Extrait d'interview). Ce manque d'attractivité semble également être exacerbé par l'utilisation de l'application voisine EXEBRC pour la consultation des affaires. Celle-ci semble bénéficier d'un soutien plus large des utilisateurs. En effet, à la différence d'Acta Nova INTERDEP, EXEBRC a été conçu spécifiquement pour la gestion des affaires du Conseil fédéral (Wunderli, 2016, p. 12).

4.1.1.2. Bonne compatibilité, mais possibilités de configuration limitées

Dans son ensemble, le projet est jugé comme adapté pour le traitement des affaires du Conseil fédéral. Les travaux de la SACF nécessitent une coordination aigüe avec les autres départements ainsi qu'un haut degré de sécurité, en particulier pour le traitement des affaires confidentielles en ligne. De manière générale, le projet répond à ces besoins, même si des problèmes de certificat pour l'ouverture des affaires confidentielles compliquent parfois son utilisation.

Le seul point qui semble avoir posé des problèmes de compatibilité est, comme mentionné ci-dessus, celui de la dépendance au projet mère Acta Nova. Pour rappel, le produit Acta Nova avait pour but de permettre une gestion standardisée de toutes les affaires de l'administration fédérale selon GEVER (Projektauftrag, p. 4). Ce produit a donc été pensé pour tous les types d'affaires de l'administration fédérale (p. ex. lettres, contrats, etc.) et non spécifiquement pour les affaires du Conseil fédéral (Wunderli, 2018, p. 11). Lors du projet Acta Nova INTERDEP, Acta Nova a donc été adapté et configuré pour accueillir le processus INTERDEP utilisé auparavant sous Fabasoft. Lors de la migration, ce manque de compatibilité s'est traduit par quelques frustrations de la part des utilisateurs. Des fonctionnalités supplémentaires auraient été souhaitées, mais des configurations supplémentaires n'étaient pas possibles. Un exemple abordé à plusieurs reprises à cet égard est celui du traitement des interventions parlementaires qui nécessite un traitement plus long sous Acta Nova INTERDEP que sous Fabasoft. Ce manque de compatibilité du projet semble ainsi avoir représenté un défi pour l'introduction d'Acta Nova INTERDEP.

4.1.1.3. Faible complexité informatique, mais complexité des processus à couvrir

Finalement, une dernière caractéristique la complexité du projet a pu être identifiée lors de l'analyse. Ici, une distinction peut être faite entre la complexité informatique du projet (p. ex. besoins en programmation) et la complexité opérationnelle du projet (p. ex. complexité du traitement des affaires sur le terrain). Sur le plan de la complexité informatique, la complexité du projet est faible. En effet, le projet consistait principalement à reproduire des processus déjà existants sur une nouvelle application. Le projet a donc nécessité que d'une petite part de programmation : « 90% à 95% du temps investi pour le projet consistait à reproduire les

processus qui existaient déjà sous Fabasoft. Avec les retards qui ont eu lieu, nous avons alors profité de prendre le temps de développer de nouvelles fonctionnalités, mais cela est resté gérable. » (Extrait d'interview).

Sur le plan de la complexité opérationnelle, celle-ci semble avoir présenté davantage de problèmes. En effet, même si les processus pour la gestion des affaires du Conseil fédéral sont de manière générale clairs et répertoriés, la reproduction de ceux-ci sur la nouvelle application s'est parfois avérée complexe. Certaines affaires peuvent par exemple être liées à des cas d'exceptions et ne pas être connues des spécialistes métier. Un exemple concret cité lors d'un des entretiens est celui des décisions présidentielles. Ces décisions ont d'abord été paramétrées sur Acta Nova INTERDEP comme affaires standards avant de se rendre compte que celles-ci pouvaient également être confidentielles. Une relative complexité opérationnelle a ainsi présenté un défi supplémentaire pour l'introduction du projet.

4.1.1.4. Résumé des défis liés au projet informatique

En résumé, l'analyse faite ci-dessus a permis d'identifier trois principaux défis liés au projet Acta Nova INTERDEP : les avantages qu'il représente pour les utilisateurs, sa compatibilité ainsi que sa complexité. La testabilité et l'observabilité du projet également évoqués dans les hypothèses ne semblent ici pas avoir présenté de défis particuliers pour le projet. Ainsi, on peut donc supposer un rôle important de la communication pour répondre à ces trois défis et favoriser le succès du projet.

4.1.2. Caractéristiques de l'organisation

Concernant les caractéristiques de l'organisation, les interviews ont été analysés en portant attention à des termes faisant référence à l'organisation comme « organisation », « structure » ou « Chancellerie fédérale » aussi bien positivement (= pas de défis particuliers pour l'introduction du projet) que négativement (= défis pour l'introduction).

4.1.2.1. Hauts besoins de coordination avec les départements

En parlant de défis pour le projet, la collaboration a souvent été le premier défi auquel les personnes interviewées ont fait référence lors des entretiens. Cela laisse ainsi supposer qu'elle a représenté un défi particulièrement crucial pour l'introduction du projet. Certaines personnes y ont même vu le défi le plus important : « La collaboration avec les départements a été le plus grand défi. Nous pouvons toujours avoir les meilleures idées pour le projet, mais nous ne pouvons pas les concrétiser si nous n'avons pas les départements avec nous. » (Extrait d'interview). L'importance de la coordination avec les départements pour le projet peut être expliquée par la nature même de la Chancellerie fédérale. La Chancellerie fédérale est un organe

d'état-major. Sa tâche principale est donc la coordination avec les autres départements (Chancellerie fédérale, 2020, p. 4).

Dans le cadre précis du projet Acta Nova INTERDEP, la coordination avec les départements semble avoir présenté des défis en particulier pour le stakeholder management. Cela est visible à plusieurs niveaux. Premièrement, travailler avec différents départements et donc différents stakeholders a nécessité « la prise en compte de nombreux intérêts, parfois différents de ceux de la Chancellerie fédérale » (Extrait d'interview). Cette pluralité d'intérêts a donc eu pour effets de devoir faire des choix lors de la conception du projet avec la conséquence de parfois faire des mécontents. « Contenter tout le monde n'était simplement pas possible » (Extrait d'interview). Ces mécontentements ont cependant été rares et une solution semble toujours avoir pu être trouvée. Deuxièmement, la collaboration avec les départements dans un contexte décentralisé tel que celui de l'administration fédérale a nécessité de la flexibilité : « Lors de la conception du projet, tous les départements n'étaient pas au même niveau d'implémentation d'Acta Nova. » (Extrait d'interview). La coordination avec les départements semble avoir rendu parfois la vue d'ensemble du projet difficile. Ainsi, la coordination avec les départements semble avoir été l'un des principaux défis pour l'introduction d'Acta Nova INTERDEP.

4.1.2.2. Cadre de travail constructif et favorable au bon déroulement du projet

Lors des interviews, plusieurs personnes ont fait référence au cadre de travail en parlant de la Chancellerie fédérale. Celui-ci y est décrit comme bienveillant et constructif : « Nous travaillons les uns avec les autres, et non pas les uns contre les autres. » (Extrait d'interview). Les utilisateurs ayant rencontré certaines difficultés avec le projet témoignent également d'une serviabilité de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs.

Cet état esprit a aussi été maintenu lors des échanges avec les départements. Pour être plus précis, la recherche de consensus est souvent décrite comme l'attitude adoptée lors de ces rapports : « En tant qu'état-major, nous savons ce qu'il faut pour trouver des consensus. Cela fait peut-être partie de l'ADN de la Chancellerie fédérale. » (Extrait d'interview). Cette attitude et l'ambiance de travail généralement positive semblent ici avoir contribué au succès du projet.

4.1.2.3. Degré de formalisation élevé, mais peu d'influence sur le projet en soi

A la Chancellerie fédérale, le degré de formalisation est perçu comme plutôt élevé. Ce haut degré de formalisation semble pouvoir être expliqué par le caractère sacré du processus auquel le projet touche et sa grande visibilité par les autres départements : « Il s'agit des affaires du Conseil fédéral, le cœur de l'administration. » (Extrait d'interview). En ce qui concerne plus précisément le degré de formalisation de la Chancellerie fédérale, une distinction est faite entre

l'importance donnée au cadre juridique et celle donnée au cadre managérial : « Si on entend par règles le droit, comme par exemple les droits d'accès aux documents, nous avons ici une tolérance zéro. » (Extrait d'interview). Une grande importance est donc donnée au respect du cadre juridique. Au contraire, une moins grande importance est donnée au cadre managérial : « HERMES est un outil de travail, une checklist. Il doit fournir une aide dans la conduite de projets informatiques, mais non pas dicter de nouvelles règles. » (Extrait d'interview). Ainsi, on peut constater que la Chancellerie fédérale revêt un haut degré de formalisation. Celui-ci ne semble cependant pas avoir porté atteinte à l'introduction du projet.

4.1.2.4. Résumé des défis liés à l'organisation

En résumé, l'analyse faite ci-dessus a permis d'identifier un principal défi lié à l'organisation pour l'introduction du projet : le degré d'interconnectivité de la Chancellerie fédérale. Celui-ci semble avoir été le défi majeur puisqu'il a nécessité de grands efforts de coordination. En ce qui concerne le degré de centralisation, de complexité et de formalisation de la Chancellerie fédérale, l'analyse ne permet pas de démontrer leur influence sur le projet. On peut ainsi supposer un rôle relativement important de la communication avant tout à l'égard de la coordination avec les départements.

4.1.3. Caractéristiques des *Change Agent*s

En ce qui concerne l'analyse des caractéristiques des personnes accompagnant le changement ou *Change Agents*, les interviews ont été analysés en portant attention à des termes faisant référence à ces personnes comme « chef », « soutien » ou « management » aussi bien positivement (= pas de défis particuliers pour l'introduction du projet) que négativement (= défis pour l'introduction du projet).

4.1.3.1. Grand engagement des Change Agents

De manière générale, l'accompagnement du projet est décrit de manière très positive. L'engagement des personnes responsables du projet est notamment souligné aussi bien de la part des utilisateurs que de la part des responsables eux-mêmes. Cet engagement semble être caractérisé plus particulièrement par la proximité que les *Change Agent*s ont cherché à avoir avec les utilisateurs. Un responsable de projet est par exemple passé auprès de chaque utilisateur pour s'assurer qu'Acta Nova INTERDEP était configuré correctement et prêt à l'emploi. Cet exemple semble avoir rassuré les utilisateurs : « Je pense que si nous avions dû paramétrer le système nous-mêmes, je me serais effondré. » (Extrait d'interview). Un autre aspect de cette recherche de proximité avec les utilisateurs est aussi visible par le soutien apporté par le sommet de la hiérarchie de la Chancellerie fédérale : « Un grand merci est aussi à adresser à la direction,

en particulier au Chancelier. Il a toujours été derrière nous. » (Extrait d'interview). Ainsi, le fort soutien des *Change Agent*s semble avoir été un vecteur du succès du projet.

4.1.3.2. Compétences et personnalité communicative des Change Agents

Une autre caractéristique des *Change Agent*s qui semble avoir contribué à l'adoption du projet est la référence aux compétences et à la personnalité communicative des *Change Agent*s. Une première observation intéressante est la perception que les *Change Agent*s ont d'eux-mêmes lorsqu'ils parlent de leur rôle dans le projet : « Lorsque j'explique à mes enfants ce que je fais au travail, je dis toujours que je téléphone et parle avec des gens » (Extrait d'interview). Cet exemple souligne le rôle central de la communication dans les tâches des *Change Agent*s et montre qu'ils en sont eux-mêmes conscients. Pour certaines personnes, leur fonction lors du projet semble s'être apparentée à celle d'un traducteur : « Mon rôle était surtout de récolter les exigences sur le plan opérationnel et de les retranscrire de sorte à ce qu'ils correspondent aux besoins des utilisateurs et qu'ils soient compris par les développeurs informatiques. » (Extrait d'interview). Cet extrait montre également l'importance des compétences communicatives des *Change Agent*s lorsque, comme dans le cas du projet Acta Nova INTERDEP, une équipe liée à la partie opérative du projet (SACF) et une équipe liée à la partie informatique du projet (informaticiens) collaborent.

A cela, la personnalité et les compétences communicatives des *Change Agent*s ne ressortent pas uniquement de leur propre perception. Les utilisateurs y font également référence. Ceux-ci soulignent en particulier la disponibilité et l'ouverture des *Change Agents* lors de problèmes ainsi que le soutien personnalisé qu'ils offrent lors de situations stressantes. Plusieurs utilisateurs témoignent en effet avoir vécu des situations stressantes suite à l'implémentation du projet. Le fait d'avoir pu en parler directement avec les responsables du projet semble avoir aidé à diminuer leurs craintes. Le chapitre spécifique à la communication (4.2.) reviendra plus précisément sur le type de communication utilisé lors de ces situations. Ainsi, les compétences et la personnalité des *Change Agents* semblent ici également avoir facilité l'introduction du projet.

4.1.3.3. Conflits de rôles et manque de ressources

Une dernière caractéristique des *Change Agents* qui semble avoir eu un impact sur le projet est celle de la répartition des ressources pour la conduite du projet. Certains responsables ont par exemple endossé plusieurs casquettes : « J'ai été impliqué dans différents rôles lors du projet. J'ai à la fois été Business Analyst, responsable du projet, responsable de la formation et du testing. » (Extrait d'interview). Cette situation peut être expliquée par un manque de ressources

en personnel pour la conduite du projet. Ce manque a mené à un report des tâches sur les chefs de projet. A cela s'ajoute également le fait que certains membres de la conduite du projet travaillaient à temps partiel. Le report s'est donc fait sur des personnes déjà chargées et semble finalement avoir impacté de manière générale la conduite du projet : « Lorsque les responsables du projet sont trop chargés, certains éléments liés à la conduite du projet se perdent. » (Extrait d'interview). Ainsi, le manque de ressources des semble avoir été le principal défi lié aux *Change Agents* pour l'introduction du projet.

4.1.3.4. Résumé des défis liés au Change Agent

En résumé, l'analyse faite ci-dessus a permis d'identifier un principal défi : le manque de ressources pour la conduite du projet. Les autres caractéristiques des *Change Agent*s comme leurs compétences, leur engagement ou leur personnalité ont été au contraire un atout. Ainsi, les *Change Agent*s semblent posséder des caractéristiques ayant facilité l'adhésion des utilisateurs et contribué au succès du projet.

4.1.4. Caractéristiques des utilisateurs

Finalement, lors de l'analyse des caractéristiques liées aux utilisateurs, les interviews ont été relus en portant attention à des termes faisant référence à ces personnes comme « utilisateur », « collègue » ou « collaborateurs » aussi bien positivement (= pas de défis particuliers pour l'introduction du projet) que négativement (= défis pour l'introduction du projet).

4.1.4.1. Forte adhésion au projet malgré quelques peurs

De manière générale, le projet Acta Nova INTERDEP a bien été accueilli par les utilisateurs. Peu de résistances ont été constatées durant son déroulement. Lorsqu'il y avait des résistances, celles-ci semblent s'être plutôt traduites par des peurs : « Est-ce que j'arriverai encore à suivre avec ce nouveau projet ? Combien de temps vais-je devoir avoir besoin pour m'habituer ? Est-ce que j'arriverai encore à faire mon travail si tout se passe sur l'ordinateur ? » (Extrait d'interview). Cet extrait d'interview résume bien les différentes craintes émises par les utilisateurs.

Premièrement, on peut remarquer que ces craintes ont été avant tout présentes chez les utilisateurs qui avaient peu été impliqués dans le projet et qui travaillaient depuis plus longtemps à la Chancellerie fédérale. Pour ces utilisateurs, un effort supplémentaire a donc dû être fourni pour changer leurs habitudes de travail : « Chez l'homme, l'habitude est une seconde nature » (Extrait d'interview).

Ces craintes peuvent être expliquées par plusieurs raisons. Une première raison évoquée est le manque d'entraînement pour l'utilisation de l'application. Des phases de tests ont bel et bien

eu lieu, mais celles-ci ne semblent pas avoir permis aux utilisateurs de s'entraîner suffisamment : « Pour moi, j'aurais trouvé bien de plus tester, peut-être avec l'aide d'un coach. Et j'aurais fait les choses moi-même et il aurait regardé. » (Extrait d'interview). Un encadrement plus personnalisé semblerait ici avoir manqué au projet pour limiter les craintes des utilisateurs.

Une autre raison semble être liée au calendrier du projet. Le projet a été mis en service lors de la première séance du Conseil fédéral le 13 janvier 2021. Cette mise en service est donc survenue pour beaucoup d'utilisateurs directement après les vacances de Noël et a généré un stress supplémentaire : « C'était un peu la douche froide, parce que j'avais peu eu l'occasion de tester et j'étais encore en vacances avant la mise en service du projet » (Extrait d'interview). Ainsi, un manque d'entraînement et un calendrier inopportun semblent avoir amplifié les craintes de certains utilisateurs et représenté un défi pour l'introduction du projet.

4.1.4.2. Conciliation difficile du projet avec les affaires courantes

Lors de l'analyse, plusieurs références à la conciliation du projet avec les autres tâches des utilisateurs ont également été faites. En effet, pour certains utilisateurs, le travail effectué pour le projet s'est ajouté à un cahier des charges déjà bien occupé par la gestion des affaires courantes : « J'ai reçu une décision présidentielle avec plus de 20 co-rapports. Je n'ai jamais vu ça de toute ma carrière » (Extrait d'interview). Cette situation semble également avoir été amplifiée par le coronavirus. En 2020, la section a traité 2'781 affaires, ce qui représente environ 300 affaires supplémentaires qu'en temps normal[6]. Ainsi, le manque de temps de certains utilisateurs pour se consacrer au projet semble avoir présenté un défi pour son introduction.

4.1.4.3. Connaissances informatiques inégales

Une dernière caractéristique liée aux utilisateurs est celle de leurs connaissances informatiques. Ici, deux groupes d'utilisateurs semblent se distinguer. Certains utilisateurs bénéficient d'une grande expérience avec les projets informatiques et ne semblent pas avoir eu de difficultés particulières à adhérer au projet. En revanche, d'autres utilisateurs ne bénéficiant pas de cette expérience ou n'ayant pas d'affinités particulières avec le domaine informatique semblent avoir eu plus de difficultés à réaliser les tâches qui leur étaient attribuées : « Les projets informatiques ne m'intéressent pas particulièrement. Parfois, je me demande comment cela se serait passé si quelqu'un qui s'intéresse aux projets informatiques avait eu mes tâches ? Je crois que cela aurait été plus facile. » (Extrait d'interview). Pour combler ces inégalités, les utilisateurs moins

[6] Ces chiffres ont été obtenus en comparant la moyenne des affaires traitées par la SACF (Chancellerie fédérale, 2020b) et le total des affaires traitées en 2020 (Statistiques internes de la SACF).

expérimentés témoignent s'être tournés en premier lieu vers les utilisateurs plus expérimentés en cas de problèmes. Un échange rapproché entre des utilisateurs de type « *Early Adopters* » et des utilisateurs de type « *Late Adopters* » comme mentionné dans les hypothèses a donc eu lieu et semble avoir favorisé l'adhésion des « *Late Adopters* ».

A ces échanges, de grands efforts individuels ont également été fournis par les utilisateurs pour s'adapter au projet. Plusieurs d'entre eux parlent d'ailleurs du projet comme un défi personnel à réaliser : « Même si c'est difficile, je trouve cela intéressant [en parlant du projet]. Je veux participer et apprendre. » (Extrait d'interview). La motivation des utilisateurs à apprendre et à relever des défis semble ainsi également avoir joué un rôle crucial pour l'introduction du projet.

4.1.4.4. Résumé des défis liés aux utilisateurs

En résumé, l'analyse faite ci-dessus a permis d'identifier plusieurs défis liés aux utilisateurs pour l'introduction d'Acta Nova INTERDEP : les peurs liées au projet, le manque de temps pour concilier le projet avec les autres tâches ainsi qu'un manque de connaissances informatiques pour certains utilisateurs. Ici, on peut observer que les caractéristiques socio-économiques identifiées dans les hypothèses ne semblent pas avoir joué un rôle pour l'adhésion au projet. Au contraire, les caractéristiques liées à la personnalité (p. ex. affinités avec le domaine informatique, attitude face aux changements, etc.) semblent avoir représenté le plus de défis pour l'adhésion au projet. En ce qui concerne finalement le cadre communicationnel des utilisateurs, celui-ci semble avoir été plutôt favorable à l'adhésion des utilisateurs (p. ex. aide auprès d'autres collègues, etc.). On peut ainsi attendre un rôle modéré de la communication pour répondre à ces défis.

4.1.5. Aperçu des défis pour le succès du projet Acta Nova INTERDEP

Suite à l'analyse menée ci-dessus, les défis pour la réussite du projet Acta Nova INTERDEP peuvent être résumés comme suit :

Tableau 1: Aperçu des défis pour le succès du projet (Question de recherche n°1)

Défis pour le succès du projet	Spécifications
Défis liés au projet informatique :	
1) Recours au papier fréquent	Digitalisation partielle
2) Projet peu "userfriendly" selon les utilisateurs	Nombreux clics, design démodé
3) Manque de compatibilité avec les processus SACF et possibilités de configuration limitées	Dépendance au projet mère Acta Nova INTERDEP
4) Complexité opérationnelle non négligeable	Processus SACF liés à des exceptions
Défis liés à l'organisation :	
1) Hauts besoins de coordination avec les départements	Chancellerie fédérale comme organe de coordination
2) Stakeholder management : pluralité des intérêts à prendre en compte	Nombreux intérêts, parfois contradictoires, à prendre en compte
3) Stakeholder management : organisation décentralisée de l'administration fédérale	Grandes différences dans l'implémentation d'Acta Nova selon les départements
4) Degré de formalisation élevé : respect du cadre légal	Principe de légalité
Défis liés aux *Change Agent*s :	
1) Conflits de rôle et manque de ressources	Grosse charge de travail pour les *Change Agent*s

Défis liés aux utilisateurs :		
1)	Peurs liées au projet	Manque d'entraînement, mauvais timing d'introduction
2)	Conciliation difficile du projet avec les autres tâches	Grosse charge de travail pour les utilisateurs
3)	Connaissances informatiques inégales	Utilisateurs avec beaucoup d'expérience, utilisateurs avec peu d'expériences

4.2. Communication à adopter pour le projet Acta Nova INTERDEP

Après avoir identifié les principaux défis d'Acta Nova INTERDEP, ce chapitre s'intéresse à comment communiquer dans ce contexte afin de favoriser la réussite du projet. Pour cela, les interviews ont été analysés en se concentrant sur l'importance donnée à la communication pour le projet. L'analyse a permis d'identifier quatre éléments à observer pour communiquer de manière adaptée. Ceux-ci sont présentés ci-dessous :

4.2.1. Prise en compte de la proximité des personnes

Lors de l'analyse, une première catégorie faisant référence à la proximité des personnes a été établie. La proximité avec l'interlocuteur choisi semble centrale pour la communication dans le cadre du projet Acta Nova INTERDEP. Ici, deux types de proximités peuvent être distingués.

Premièrement, la proximité hiérarchique semble importante pour les échanges entre les personnes impliquées dans le projet. Les personnes interviewées témoignent pour la plupart s'être d'abord adressées aux personnes du même niveau hiérarchique (p. ex. collègues) ou d'un niveau hiérarchique légèrement supérieur (p. ex. chefs directs) en cas de besoin. Les workshops organisés avec les départements tout au long du projet sont un bon exemple pour illustrer cette situation : « Les collaborateurs spécialisés ou les personnes responsables de l'enregistrement des affaires s'expriment beaucoup moins lorsqu'un secrétaire général remplaçant est par exemple présent » (Extrait d'interview). Ce constat semble s'expliquer avant tout par différentes peurs de la part des personnes (p. ex. peur de se ridiculiser, peur de dire quelque chose de faux, etc.). De plus, les workshops ont été en grande partie conduits en ligne via Skype, l'usage de ce média de communication peut également expliquer les difficultés liées à la prise de parole lors des workshops (p. ex. absence de la communication non-verbale, etc.).

En parallèle à la proximité hiérarchique, un autre type de proximité semble également important lors de la communication : la proximité sociale. Cela semble en particulier être le cas pour le

projet Acta Nova INTERDEP qui a réuni de nombreuses personnes issues de différents départements. Cette proximité fait référence aux liens et aux atomes crochus entre les personnes. Ici, les utilisateurs semblent se tourner avant tout vers les personnes qu'ils connaissent ou desquelles ils se sentent proches : « La communication est plus facile lorsque le contact est déjà établi. Certaines personnes sont des amis. La communication est donc un peu différente. » (Extrait d'interview). Ce constat peut également être expliqué par plusieurs peurs (p. ex. peur de poser une question bête, peur de déranger, etc.). En effet, connaître la personne au préalable permet d'anticiper ses réactions : « Connaître les personnes montre comment réagir. » (Extrait d'interview). Lors de la planification du projet, notamment des workshops, prendre en compte la proximité entre les personnes est ainsi essentiel.

4.2.2. Communiquer de manière planifiée

Lors de l'analyse des interviews, plusieurs personnes ont fait référence à l'importance de la planification de la communication. Dans le cas précis du projet Acta Nova INTERDEP, la planification de la communication est pointée comme principale faiblesse de la conduite du projet. Un plan de communication a bel et bien utilisé pour la conduite du projet (Projektmanagementplan, p. 39), mais est décrit comme peu détaillé. Ce manque de précision semble notamment avoir posé des problèmes pour le stakeholder management sous plusieurs aspects.

Premièrement, le manque de précision du plan a posé des problèmes pour la distribution de l'information entre les départements : « Nous n'avions pas toujours les bonnes personnes présentes lors des ateliers organisés pour la réalisation du projet. » (Extrait d'interview). La présence des mauvaises personnes lors de ces meetings a ensuite conduit à des problèmes de communication avec certains départements : « Les départements sont revenus vers nous et nous ont demandé ce qu'on faisait » (Extrait d'interview). En effet, certaines informations n'avaient pas été transmises au sein des départements, ce qui a provoqué de l'étonnement et parfois de l'énervement de la part des départements.

Deuxièmement, le manque de précision du plan est aussi évoqué pour le maintien du contact avec les départements et la vue d'ensemble du projet. Certains responsables de projet y voient un potentiel d'amélioration pour susciter l'intérêt des départements et les tenir au courant de l'avancée du projet : « Ce que je ferais dans un autre projet, c'est d'envoyer un mail aux départements toutes les 3 ou 4 semaines avec des informations sur l'état d'avancement du projet et les points en suspens » (Extrait d'interview).

Ainsi, malgré un certain manque de précision du plan de communication, les responsables du projet insistent sur la nécessité d'un plan détaillé pour communiquer de manière efficace et favoriser le succès du projet Acta Nova INTERDEP. Un regard particulier semble devoir être donné aux personnes à intégrer lors des meetings ainsi qu'à la fréquence de la communication avec les départements lors de l'établissement du plan.

4.2.3. L'usage de différents modes et médias de communication

Dans le cas du projet Acta Nova INTERDEP, plusieurs modes de communication ont joué un rôle important.

Premièrement, la communication orale a été omniprésente durant le projet. Ce mode de communication semble avant tout avoir eu un rôle important pour régler certains problèmes liés au projet ou demander de l'aide : « Lorsque j'ai un problème, je prends le téléphone ou je vais directement vers d'autres personnes pour regarder le problème au lieu de faire 100 mails. » (Extrait d'interview). Le recours à ce mode de communication peut être expliqué par plusieurs raisons. Tout d'abord, le recours à la communication orale dans une situation liée à des peurs ou des angoisses permet d'obtenir des réponses immédiates. De plus, ce type de communication prend généralement moins de temps que la rédaction d'un message ou d'un mail. Finalement, ce mode de communication permet également plus facilement de s'assurer de la bonne compréhension de l'information (p. ex. en réagissant par des questions, en observant la communication non-verbale, etc.). Les responsables font d'ailleurs plus fréquemment mention de ce type de communication pour leur travail : « Les responsables de projets doivent comprendre plus que les mots. Ils doivent toujours remettre en question la véracité de l'information. » (Extrait d'interview).

En parallèle à la communication orale, la communication écrite semble également avoir joué un rôle central. En comparaison, la communication écrite était avant tout destinée aux informations importantes (p. ex. communication de délais, explication des procédures, etc.). Un exemple cité à plusieurs reprises lors des interviews est celui du manuel de référence ou *Handbuch*. En effet, un manuel contenant l'ensemble des procédures pour la gestion des affaires du Conseil fédéral sur Acta Nova INTERDEP était à la disposition des utilisateurs. Ce manuel semble avoir rassuré les utilisateurs et permis de compenser leur manque de connaissances du projet : « J'ai vraiment puisé dans ce manuel, parce que je n'avais pas tout dans la tête. En plus, je n'avais pas travaillé avec le système auparavant. » (Extrait d'interview).

Finalement, une communication de type interactif semble avoir profité au projet, notamment dans la phase de test. Ici, différents moyens ont été mis en place pour faciliter la communication (p. ex. tests, partage d'écran via Skype, etc.). La phase de test a par exemple permis aux utilisateurs d'expérimenter le projet. Ce type de communication semble avoir été particulièrement adapté parce qu'il a permis d'inclure activement les utilisateurs dans le projet. « Ce qu'il faut faire c'est commencer suffisamment tôt avec les tests, montrer aux utilisateurs comment ça fonctionne, les laisser essayer, cliquer afin qu'ils aient un rôle actif. » (Extrait d'interview. » Même si cette phase de test a été considérée comme trop courte par plusieurs utilisateurs, ceux-ci soulignent également l'importance de ce type de communication pour le projet.

De manière générale, on peut donc noter que tous les modes de communication présentés ci-dessus (écrit, oral, interactif) ont été utiles aux utilisateurs. Pour communiquer de manière efficace, un usage varié de ces différents modes de communication semble ainsi être un facteur de succès pour le projet.

4.2.4. Empathie, honnêteté et remise en question

Lors de l'analyses, plusieurs allusions à l'état d'esprit à adopter pour la communication ont été faites. Premièrement, un état d'esprit empathique et consensuel est souligné lors de la collaboration avec les départements et la conduite interne du projet, cela particulièrement lorsqu'il y a des problèmes : « Je crois qu'on arrive toujours à faire baisser la température lorsqu'on se montre compréhensif, honnête et prêt à se remettre en question. » (Extrait d'interview). Pour beaucoup, cet état d'esprit semble avoir permis de résoudre la majorité des problèmes liés au projet.

De plus, cet état d'esprit semble être profondément ancré dans la culture de la Chancellerie fédérale et impacte aussi la communication. En effet, étant un organe de coordination, la Chancellerie fédérale ne peut pas prendre de décisions pour les départements. Sa tâche consiste à accompagner les départements et à les soutenir si nécessaire. Cette caractéristique de la Chancellerie fédérale semble avoir été un réel avantage pour l'introduction du projet Acta Nova INTERDEP ainsi que pour d'autres projets interdépartementaux : « Soutenir les départements plutôt que de vouloir commander et centraliser les tâches est un état d'esprit qui est bénéfique à de tels projets interdépartementaux » (Extrait d'interview). L'empathie, l'honnêteté et la remise en question semblent ainsi être des prérequis pour communiquer efficacement à la Chancellerie fédérale.

4.2.5. Aperçu du rôle de la communication pour le projet Acta Nova INTERDEP

Suite à l'analyse, le tableau ci-dessous donne un aperçu du rôle de la communication pour faire face aux défis du projet et favoriser son succès.

Tableau 2: Aperçu du rôle de la communication pour le succès du projet (Question de recherche n°2)

Défis pour le succès du projet	Rôle de la communication et type de communication à adopter	Contribution de la communication au succès du projet ⊕⊕⊕ = influence élevée ⊕⊕ = influence moyenne ⊕ = influence faible
Défis liés au projet informatique :		
1) Recours au papier fréquent	Défi peut être thématisé grâce à la communication, mais peu d'impact direct de la communication sur la résolution de ce défi	⊕
2) Projet peu "userfriendly" selon les utilisateurs	Défi peut être thématisé grâce à la communication, mais peu d'impact direct de la communication sur la résolution de ce défi	⊕
3) Manque de compatibilité avec les processus SACF et possibilités de configuration limitées	Défi peut être thématisé grâce à la communication, mais peu d'impact direct de la communication sur la résolution de ce défi	⊕
4) Complexité opérationnelle élevée	<u>Rôle :</u> Communication importante entre la partie opérationnelle et informatique du projet <u>Type de communication :</u> Utilisation de mots simples, contrôle de la compréhension de l'information, etc.)	⊕⊕

Défis liés à l'organisation :		
1) Hauts besoins de coordination avec les départements	Rôle : communication comme aide mais aussi comme défi Type de communication : a) Importance d'une communication planifiée b) Communication basée sur des valeurs telles que l'empathie, l'honnêteté et la remise en question	⊕ ⊕
2) Stakeholder management : pluralité des intérêts à prendre en compte	Rôle : communication comme aide mais aussi comme défi Type de communication : a) Importance d'une communication planifiée b) Communication basée sur des valeurs telles que l'empathie, l'honnêteté et la remise en question	⊕ ⊕
3) Stakeholder management : différences entre les départements dans l'implémentation	Rôle : communication comme aide mais aussi comme défi Type de communication : a) Importance d'une communication planifiée b) Communication basée sur des valeurs telles que l'empathie, l'honnêteté et la remise en question	⊕ ⊕
4) Degré de formalisation élevé : respect du cadre légal	Défi peut être thématisé grâce à la communication, mais peu d'impact direct de la communication sur la résolution de ce défi	⊕

Défis liés aux *Change Agents*		
1) Conflits de rôle et manque de ressources	Défi peut être thématisé grâce à la communication, mais peu d'impact direct de la communication sur la résolution de ce défi	⊕
Défis liés aux utilisateurs :		
1) Peurs liées au projet	<u>Rôle :</u> Communication importante pour diminuer les craintes : <u>Type de communication :</u> Importance de la communication orale (de préférence en face à face)	⊕ ⊕ ⊕
2) Conciliation difficile du projet avec les autres tâches	Défi peut être thématisé grâce à la communication, mais peu d'impact direct de la communication sur la résolution de ce défi	⊕
3) Connaissances informatiques inégales	<u>Rôle :</u> Communication importante pour la transmission de connaissances <u>Type de communication :</u> Importance de l'usage de différents modes de communication (oral, écrit, interactif) selon les besoins de l'utilisateur	⊕ ⊕ ⊕

5. Conclusion et recommandations

5.1. Conclusion

Ce travail s'est intéressé à l'importance de la communication pour le succès de projets informatiques. L'introduction du projet Acta Nova INTERDEP à la Chancellerie fédérale a été choisie comme cas d'étude. Ce faisant, ce travail a cherché à étudier la communication en prenant en compte son contexte afin de fournir une analyse et des recommandations sur mesure et répondre ainsi à un manque de recherches. Cela a conduit à la formulation des deux questions de recherche suivantes :

Quelles caractéristiques du projet peuvent représenter un défi pour sa réussite ?
En quoi la communication peut-elle contribuer à contrebalancer ces défis et quelle communication adopter dans ce contexte ?

La première partie du travail, la partie théorique, a permis d'ancrer ces questions dans leur contexte et de définir les concepts qui y sont liés. Tout d'abord, les principaux facteurs de succès ainsi que le rôle de la communication pour la réussite de projets informatique ont été passés en revue. A la fin de la partie théorique, quatre hypothèses ont finalement été faites sur le rôle de la communication pour favoriser le succès du projet.

Lors de la partie centrale du travail, l'analyse, une étude cas du projet Acta Nova INTERDEP a été réalisée pour répondre aux deux questions de recherche mentionnées ci-dessus et tester les hypothèses. Pour ce faire, une analyse de contenu effectuée à partir d'interviews de responsables et d'utilisateurs du projet a été menée. Les résultats de l'analyse permettent de tirer les conclusions suivantes :

Hypothèse H1 : *Si les caractéristiques du projet informatique présentent peu/beaucoup de défis pour son introduction, le rôle de la communication pour favoriser son succès sera faible/important.*

Suite à l'analyse, cette hypothèse ne peut pas être validée. En effet, même si le projet Acta Nova INTERDEP possède plusieurs caractéristiques qui ont présenté différents défis pour son introduction, la communication ne semble pas avoir joué un grand rôle pour les résoudre. Cela semble pouvoir être expliqué par le fait que le projet Acta Nova INTERDEP n'est pas un projet à part entière, mais une adaptation du projet Acta Nova qui existait déjà. Plusieurs personnes interviewées témoignent que les résistances étaient nettement plus nombreuses lors de l'introduction du projet Acta Nova. On peut donc imaginer que le rôle de la communication a

été moindre dans le cas d'Acta Nova INTERDEP, car les défis propres au projet avaient déjà pu être discutés lors de l'introduction d'Acta Nova.

Hypothèse H2 : *Si les caractéristiques de l'organisation présentent peu/beaucoup de défis pour l'introduction du projet, le rôle de la communication pour favoriser son succès sera faible/important.*

Suite à l'analyse, cette hypothèse peut être validée. La Chancellerie fédérale et sa fonction d'état-major du Conseil fédéral est un défi pour l'introduction de projets informatiques. La communication a joué un rôle central pour le relever. Elle a permis un échange des informations nécessaires pour la mise en place du projet et a aussi permis de trouver un terrain d'entente lors de désaccords. En ce qui concerne plus précisément le type de communication à adopter, les quelques problèmes évoqués durant le projet Acta Nova insistent sur l'importance de communiquer de manière planifiée. Une planification de la communication permet ainsi la distribution de l'information aux bonnes personnes et le maintien d'un contact rapproché avec les départements. En plus de de l'importance de la planification, une communication basée sur des valeurs telles que l'empathie, l'honnêteté et la remise en question semble également être importante. Cela peut être expliqué par le fait que le rôle de la Chancellerie est de soutenir les départements et non de leur faire des prescriptions.

Hypothèse H3 : *Si les personnes accompagnant le changement (« Change Agents ») possèdent des caractéristiques renforçant/ne favorisant pas l'adhésion des utilisateurs, leur communication aura un rôle important/peu important pour le succès du projet.*

Suite à l'analyse, cette hypothèse peut être validée. Les caractéristiques des personnes responsables du projet ont renforcé l'adhésion des utilisateurs. Ces caractéristiques semblent avoir facilité la communication entre *Change Agent*s et utilisateurs. En effet, la communication des *Change Agent*s semble avoir particulièrement aidé les utilisateurs à diminuer leurs craintes ou à obtenir des explications précises sur des questions liées au projet. La communication n'a cependant pas permis de résoudre le manque de ressources ou les conflits de rôle des *Change Agents*. Ici, une clarification plus claire des rôles lors de l'organisation du projet ainsi que la mobilisation de ressources supplémentaires semblent être la solution la plus adaptée pour relever ce défi.

Hypothèse H4 : *Si les utilisateurs possèdent des caractéristiques personnelles qui les rendent favorables/peu favorables au changement, le rôle de la communication pour le succès du projet sera faible/important.*

Suite à l'analyse, cette hypothèse peut être validée. Les utilisateurs avec des caractéristiques les rendant moins favorables au changement ont eu des besoins communicationnels plus élevés. La communication a donc joué un rôle central pour ces personnes (p. ex. diminution des craintes, partage de savoirs, etc.) En ce qui concerne plus précisément le type de communication avec ces personnes, on peut premièrement remarquer le rôle important de la communication informelle et orale. L'usage de ce type de communication peut être expliqué par le fait qu'il permet de fournir des réponses rapides et précises dans des situations de stress ou liées à des contraintes de temps. De plus, l'usage d'autres modes de communication comme la communication écrite ou interactive semble avant tout être utile au début de l'implémentation du projet pour fournir de l'assurance aux utilisateurs. De manière générale, on peut donc dire qu'un usage varié et équilibré de différents modes de communication est important pour contribuer au succès du projet.

En conclusion, ce travail a montré l'importance de la communication pour le succès de projets informatiques sous plusieurs aspects. La communication est un outil particulièrement crucial pour diminuer les craintes des utilisateurs, gérer la distribution de l'information et partager des connaissances lors de projets informatiques. Cet outil n'est cependant pas un remède à tous les défis du changement comme l'a également montré ce travail. Même si la communication touche à toutes les dimensions du changement (Brehm, 2006, p. 238), celle-ci ne permet pas de répondre à tous les problèmes. Pour ce faire, d'autres outils du management semblent être nécessaires (p. ex. planning, controlling, etc.) et doivent être couplés à une communication adaptée pour favoriser le succès d'un projet informatique.

Ce travail présente donc différentes limites. Tout d'abord, comme mentionné ci-dessus, analyser le succès d'un projet uniquement sous l'angle de la communication ne prend pas en compte d'autres facteurs de succès (p.ex. qualité du management, évaluation des processus, etc.) et tend à surestimer le rôle de la communication lors du changement. De plus, l'étude de cas individuel faite lors de ce travail ne permet qu'une faible généralisation des résultats. Analyser la communication en prenant en compte d'autres facteurs et en proposant par exemple une étude de cas multiples permettrait de s'intéresser à la réussite de projets informatiques de manière plus appropriée. Ces aspects pourraient ainsi faire l'objet de futures études à ce sujet.

5.2. Recommandations

Suite à ce travail, des recommandations d'ordre général peuvent être faites pour la planification de la communication lors de futurs projets informatiques à la Chancellerie fédérale. Ces recommandations sont faites sur la base de leur pertinence pour chaque phase du projet.

Tableau 3 : Recommandations concernant la communication lors de futurs projets informatiques

Phases du projet selon HERMES 5.1. (p.8)	Conseils pour la communication
Initialisation	- Identifier les stakeholders et leurs rôles de manière précise dans le plan de communication - Définir précisément la fréquence de communication dans le plan de communication
Conception	- Favoriser un nombre réduit de participants lors de workshops - Communiquer en face à face de préférence
Réalisation	- Favoriser un nombre réduit de participants lors de workshops - Communiquer en face à face de préférence
Déploiement	- Utiliser différents modes et médias de communication pour la communication avec les utilisateurs - Favoriser un nombre réduit de participants lors de workshops - Eviter la présence simultanée de personnes avec une faible proximité hiérarchique - Communiquer en face en face de préférence - Communiquer par écrit pour les informations d'importance - Trouver des supports à la communication lorsque l'information est complexe

Bibliographie

Aebischer, R. (2000). Vorwort des Präsidenten der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz. Dans R. Aebischer (éd.), *Chancellerie d'Etat: état-major au centre du processus de décision: Etat des lieux et perspectives à l'occasion des "100 ans de la Conférence suisse des Chanceliers d'Etats"* (pp. 5-7). Chancellerie d'Etat du canton des Grisons.

Aher, K., & Luoma-Aho, V. (2017). Contextualising Change in Public Sector Organisations. Dans B. Van Ruler, I. Smik, Ø. Ihlen, & S. Romenti (éd.), *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society* (Vol. 2, pp. 23-35). Emerald Publishing Limited.

Borg, I. (2014). Mitarbeiterbefragungen. Dans J. Blasius, & N. Baur (éd.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 767-775). Springer.

Brehm, C. (2006). Kommunikation im Wandel. Dans W. Krüger, & N. Bach (éd.), *Excellence in Change* (5ème éd., pp. 237-263). Springer.

Carter, S., & Little, M. (2007). Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research. *Qualitative Health Research, 17*(10), 1316-1328. https://doi.org/10.1177/1049732307306927

Chancellerie fédérale. (2011, 9 mai). *Rapport au Conseil fédéral: Cyberdémocratie et cyberparticipation*. Chancellerie fédérale. Consulté le 21 juillet 2021, sous https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/documentation/cyberadministration/cyberdemocratie-et-cyberparticipation.html

Chancellerie fédérale. (2020a, 30 décembre). *Organisation de la Chancellerie fédérale.* Chancellerie fédérale. Consulté le 26 juillet 2021, sous https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/chancellerie-federale/organisation-de-la-chancellerie-federale.html

Chancellerie fédérale. (2020b). *Section des affaires du Conseil fédéral.* Chancellerie fédérale. Consulté le 1er août 2021, sous https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/chancellerie-federale/organisation-de-la-chancellerie-federale/section-affaires-du-conseil-federal.html

Deutinger, G. (2017). *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen* (2ème éd.). Springer.

E-Government Suisse. (2007, 24 janvier). *Stratégie Suisse de cyberadministration («E-Government»).* E-Government Suisse. Consulté le 25 août 2021, sous https://www.egovernment.ch/fr/umsetzung/e-government-schweiz-2008-2015/

E-Government Suisse. (2020a). *Brochure: Qu'est-ce que la cyberadministration ?*. E-Government Suisse. Consulté le 26 août 2021, sous https://www.egovernment.ch/files/4814/5399/4759/Brochure_E-Government_Suisse.pdf#:~:text=La%20cyberadministration%20a%20pour%20objectif,tion%20et%20de%20la%20communication.

E-Government Suisse. (2020b). *Stratégie suisse de cyberadministration 2020–2023*. E-Government Suisse. Consulté le 25 août 2021, sous https://www.egovernment.ch/fr/umsetzung/e-government-strategie/

E-Government suisse. (2021). *Cyberadministration suisse*. E-Government Suisse. Consulté le 25 août 2021, sous https://www.egovernment.ch/fr/organisation/projekt-und-leistungsverantwortliche/e-government-schweiz/

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review, 14*(4), 532-550. https://doi.org/10.2307/258557

Farine, M., Logean, S., & Seydtaghia, A. (2021). *Pourquoi le retard numérique de la Suisse est dramatique*. Le Temps. Consulté le 20 juillet 2021, sous https://www.letemps.ch/opinions/retard-numerique-suisse-dramatique

Fraefel, M., & Neuroni, A. C. (2009). Reflecting the Relevance of Communication in E-Government-Projects – Two Case Studies in the Field of Knowledge Management in the Swiss Public Administration. *Proceedings of the 10th International Digital Government Research : Social Networks: Making Connections between Citizens, Data and Government*, 180-189. Lien doi introuvable, consultable également sous https://dl.acm.org/doi/10.5555/1556176.1556210

Gehman, J., Glaser, V., Eisenhardt, K., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. (2017). Finding Theory - Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, *27*(3), 1-18. https://doi.org/10.1177/1056492617706029

Gerkhardt, M., & Frey , D. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. Dans R. Fisch, A. Müller, & D. Beck (éd.), *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven* (pp. 281-299). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gil-Garcia, J., & Pardo, T. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly, 22*, 187-216. https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3ème éd.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management, 4*(3), 217-228. https://doi.org/10.1080/1469701042000255392

Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. Dans N. Baur, & J. Blasius (éd.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 559-575). Springer.

Hughes, D., Dwivedi, Y., Simintiras, A., & Rana, N. (2016). *Success and Failure of IS/IT Projects.* Springer International Publishing.

Jablin, F. (1982). Superior–subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin, 86*(6), 1201-1222. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.6.1201

Kantar. (2019). *eGovernment MONITOR 2019.* E-Government Suisse. Consulté le 26 juillet 2021, sous https://www.egovernment.ch/fr/aktuelles/medieninformationen/etude-egovernment-monitor-2019/

Kaufmann, D., Kuenzler, J., & Sager, F. (2020). How (not) to design and implement a largescale, interdisciplinary research infrastructure. *Science and Policy Oxford University Press, 47*(6), 818-828. https://doi.org/10.1093/scipol/scaa042

Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management, 9*(2), 32-46. https://doi.org/10.1108/09534819610113720

Ko, D.-G., Kirsch, L., & King, W. (2005). Antecedents of Knowledge Transfer to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly, 29*(1), 59-85. https://doi.org/10.2307/25148668

Le Temps. (2012). *La débâcle du projet Insieme aura des suites politiques*. Le Temps. Consulté le 26 juillet 2021, sous https://www.letemps.ch/suisse/debacle-projet-insieme-aura-suites-politiques

Lenk, K., Schuppan, T., & Schaffroth, M. (2010, 11 juin). *L'administration interconnectée.* eCH. Consulté le 30 juillet 2021, sous https://www.ech.ch/de/dokument/6c891c44-64ab-4eb8-85a4-a8b1c4e272be

Linder, S., & Peters, B. (1987). A Design Perspective on Policy Implementation: The Fallacies of Misplaced Prescription. *Review of Policy Research, 6*(3), 459-475. https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1987.tb00761.x

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* Beltz Verlag.

Meier, A. (2009). *eDemocracy & eGovernment. Entwicklungsstufen einer demokratischen Wissensgesellschaft.* Springer.

ONU. (2020). *E-Government: Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. ONU. Consulté le 15 août 2021, sous https://publicadministration.un.org/egovkb/fr-fr/

Project Management Institute. (5ème éd.) (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide).* Project Management Institute.

Riesen, C. (2000). Staatskanzlei - Wandel von der Kanzlei zur Stabstelle. Dans R. Aebischer (éd.), *Chancellerie d'Etat: état-major au centre du processus de décision. Etat des lieux et perspectives à l'occasion des "100 ans de la Conférence suisse des Chanceliers d'Etat"* (pp. 28-41). Chancellerie d'Etat du canton des Grisons.

Ritz , A. (2018, 4 décembre). *Digitalisierung und E-Government. Vorlesung: Einführung in die Verwaltungswissenschaft und Public Management*. Unibe. Consulté le 10 septembre 2021, sous www.ilias.unibe.ch

Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations.* The Free Press.

Sager, F., & Rielle, Y. (2013). Sorting through the garbage can: under what c onditions do governments adopt policy programs? *Policy Sciences , 46*(1), 1-21. https://doi.org/10.1007/s11077-012-9165-7

Sauer, C. (1993). *Why information systems fail: a case study approach.* Alfred Waller.

Standish Group. (2013). *CHAOS Manifesto 2013.* Standish Group. Consulté le 30 juillet 2021, sous https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/GENREF/S130301C.pdf

Stember , J., & Eixelsberger, W. (2012). E-Government. Zwischen Partizipation und Kooperation. Dans J. Stember, & W. Eixelsberger (éd.), *E-Government. Zwischen Partizipation und Kooperation* (pp. 3-25). Springer.

Thom, N., & Ritz, A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4ème éd.). Gabler.

Wagner, S. (2020). *La Confédération a trouvé son Monsieur transformation numérique*. ICTjournal. Consulté le 20 juillet 2021, sous https://www.ictjournal.ch/news/2020-06-25/la-confederation-a-trouve-son-monsieur-transformation-numerique

Webb, E., Campbell, D., Schwartz, R., & Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measure.* Publications Sages.

Welch, E. W., & Moon, M. J. (2015). Managing E-Government. Dans R. Christensen, & J. L. Perry (éd.), *Handbook of Public Administration* (3ème éd., pp. 436-455). Bass.

Wirtz, B., & Piehler, R. (2010). E-Government. Dans B. Wirtz (éd.), *E-Government. Grundlagen, Instrumente, Strategien* (pp. 3-18). Gabler.

Wunderli, D. (2016). *Bundesratsgeschäfte effizient managen*. Département fédéral des financees. Eisbrecher 64. Consulté le 15 septembre 2021, sous https://www.bit.admin.ch/bit/de/home/dokumentation/kundenzeitschrift-eisbrecher/eisbrecher-archiv.html

Wunderli, D. (2018). ISCeco und BIT bauen GEVER-Infrastruktur Hand in Hand. Département fédéral des financees. Eisbrecher 69. Consulté le 15 septembre 2021, sous https://www.bit.admin.ch/bit/de/home/dokumentation/kundenzeitschrift-eisbrecher/eisbrecher-archiv.html

Yin , R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (3ème éd.). SAGE Publications.

Documents internes à la Chancellerie fédérale

Projektmanagementplan. Projekt Acta Nova, GEVER BK / EDÖB / ÜDP. (2017).

Projektauftrag. Projekt AN ÜDP. (2019, décembre 18)

Stratégie de la Chancellerie fédérale 2020–2024. (2020).

HERMES 5.1. Handbuch für Manager. (2014). Département fédéral des finances (DFF).

Sources juridiques

Ordonnance GEVER. (2021). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2019/253/fr

OPrl. (2021). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2007/414/fr

Annexes

Annexe I : Fil rouge pour les interviews standards

I. Vor dem Interview

- Vorstellung
- Ziel der Arbeit: Erfolgsfaktoren eines IT-Projekts, Kommunikation als Lösungsansatz
- Einverstanden für die Aufnahme des Interviews
- Zusicherung der Anonymisierung der Aussagen
- Struktur des Interviews: Rolle im Projekt, Merkmale der BK für die Implementierung von IT-Projekten, Schluss
- Dauer des Interviews: circa 20-30 Minuten

II. Einleitung

Was sind Ihre Aufgaben bei der Bundeskanzlei?

Seit wann arbeiten Sie bei der Bundeskanzlei?

III. Merkmale der BK für die Implementierung von IT-Projekten

A. Userbezogene Herausforderungen

- Könnten Sie in ein paar Worten sagen, was das Projekt Acta Nova ÜDP für Sie bedeutet?
- USERS: Wie wurden Sie über die Einführung des Projekts informiert und von wem?
  PV: Wie sind Sie vorgegangen, wenn Sie etwas kommunizieren mussten? Sind Sie einer Kommunikationsstrategie gefolgt? Wenn ja, worin bestand sie? Vielleicht auch noch: ist diese Kommunikationsstrategie schriftlich festgehalten / gibt es ein Dokument?
- USERS: Wie haben Sie reagiert, als Sie von der Einführung des Projekts erfahren haben? Welchen ersten Eindruck hat Ihnen der Start des Projekts gemacht? / Was war Ihr erster Eindruck des Projekts?
  PV: Was waren die Reaktionen, als Sie über die Einführung des Projekts informiert hatten? Gab es Widerstand oder andere unerwartete Reaktionen? Wie sind Sie in solchen Fällen vorgegangen?

B. Projektbezogene Herausforderungen

- USERS: Hat das Projekt für Sie Schwierigkeiten dargestellt? Wenn ja, welche?
  PV: Wo sehen Sie die größten Schwierigkeiten, die das Projekt darstellt?
  - Komplexe Ziele? Komplexe Prozesse? Schwierige Nutzbarkeit?
  - Erleichterung der Arbeit?
- USERS: Konnten Sie diese Schwierigkeiten ansprechen? Wie? Mit wem?
  PV: Konnten Sie schon im Voraus über diese Schwierigkeiten informieren? Wie? Wenn andere unerwartete Schwierigkeiten, wie?
  - Wie haben Sie darüber geredet?
  - Welche Kanäle?

    - Mit welchen Personen?
- USERS: Wie wurde das Schildern Ihrer Probleme aufgenommen? Was waren die Reaktionen?
  PV: Wurden Sie über die Schwierigkeiten der Users informiert? Wenn ja, wie?
    - Wie hat die Person mit Ihnen kommuniziert?
    - Über welche Kanäle?
    - In welchem Tonfall (mit Verständnis, genervt, usw.)?
    - Haben Sie Kommunikationsprobleme angetroffen? Hatten Sie den Eindruck, dass Sie verstanden wurden?
- Welche Konsequenzen hatte es auf das Problem?
    - Lösung des Problems? Verschlimmerung des Problems?

C. Organisationsbezogene Herausforderungen

- Das Projekt AN ÜDP betraf die BK und alle GS.
    - Wie erfolgte die Koordination mit den anderen Departementen?
    - Können Sie sich daran erinnern, dass es Schwierigkeiten bezüglich Kommunikation gab? Können Sie sich an Kommunikationsprobleme erinnern?
- Das Projekt erfolgte in einem prozeduralen und formalisierten Rahmen.
    - Welche Einflüsse könnten die Merkmale / Arbeitsweisen der Bundeskanzlei (zahlreiche Prozeduren, politische Nähe, Erfahrung mit anderen IT-Projekten, usw.) auf die Einführung des Projekts Ihrer Meinung nach gehabt haben? Vorteil oder Nachteil?
    - Wie empfinden Sie die Art und Weise, wie die Personen in der Bundeskanzlei miteinander kommunizieren?

D. Managementsbezogene Herausforderungen

- USERS: Wie haben sich die Projektverantwortlichen an der Einführung des Projekts beteiligt?
  PV: Wie haben sich die Mitarbeiter/User an der Einführung des Projekts beteiligt?
    - Integration aller Betroffenen: Möglichkeit, Feedbacks zu geben
    - Geeignete Aufgabenaufteilung
    - Möglichkeit das Projekt zu testen
    - Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Arbeitsgruppen
- Wie würden Sie die Kommunikation im Projekt im Allgemeinen beurteilen?
    - Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt?
    - Klare Kommunikation?

IV. Abschliessende Fragen

Wenn Sie auf die Implementierung des Projekts zurückblicken, was würden Sie heute anders machen?

Wir wären jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas anderes, dass Sie hinzufügen möchten?

Vielen Dank für das Gespräch!

Annexe II : Fil rouge pour les interviews d'experts

I. Vor dem Interview

- Vorstellung
- Ziel der Arbeit: Erfolgsfaktoren eines IT-Projekts, Kommunikation als Lösungsansatz
- Einverstanden für die Aufnahme des Interviews
- Zusicherung der Anonymisierung der Aussagen
- Struktur des Interviews: Rolle im Projekt, Merkmale der BK für die Implementierung von IT-Projekten, Schluss
- Dauer des Interviews: circa 20-30 Minuten

II. Einleitung

Können Sie mit ein paar Worten beschreiben, worin Ihre Aufgaben als Leiter des Bereichs Interne Dienst bestehen? Inwiefern hatten Sie mit dem Projekt Acta Nova ÜDP zu tun?

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen, die das Projekt dargestellt hat?

III. Merkmale der BK für die Implementierung von IT-Projekten

Zentralisierungsgrad: In der BK haben wir 5 unterschiedliche Bereiche, die in Sektionen aufgeteilt sind und die den 5 Mitgliedern der Geschäftsleitung unterstellt sind.

- Aus Ihrer Erfahrung stellt diese Struktur der BK besondere Herausforderungen für die Implementierung von IT-Projekten wie das Projekt AN ÜDP dar? Wenn ja, welche?
- Ihrer Meinung nach sollte hier etwas an der Organisation geändert werden, um die Implementierung von Projekten zu vereinfachen? Mehr Zentralisierung oder mehr Dezentralisierung?

Komplexitätsgrad: Die BK verfügt über eine breite Expertise mit dem Thema „Digitale Transformation", dadurch dass der Bereich „Digitale Transformation und IKT-Lenkung" (DTI) zum Beispiel jetzt bei der Bundeskanzlei ist und dass die BK auch andere E-Government Projekte vorantreibt.

- Aus Ihrer Erfahrung ist eine solche Expertise bei der Implementierung von IT-Projekten wie das Projekt AN ÜDP an der BK eher ein Vorteil oder ein Nachteil?
- Kompromissfindung?

Formalisierungsgrad: bei der Implementierung eines Projekts gibt es immer Prozeduren oder bestimmte Regeln in der Organisation, die in Betracht genommen werden müssen. Im Fall der BK kann ich mir vorstellen, dass die Gesetzmäßigkeit zum Beispiel eine große Rolle spielt.

- Aus Ihrer Erfahrung wie würden Sie den Formalisierungsgrad der BK beschreiben? Starker oder eher schwacher Formalisierungsgrad? Bremse oder Unterstützung für die Implementierung?
- Wie könnte man das überwinden Ihrer Meinung nach?

Interkonnektivitätsgrad: Die BK ist eine Stabstelle. Sie hat also eine grosse Koordinationsfunktion mit den anderen Departementen.

- Können Sie mit ein paar Worten beschreiben, wie die Zusammenarbeit mit den anderen Departementen bei der Implementierung des Projekts AN ÜDP war? Grosse Anzahl an Stakeholder als Hindernis?
- Rolle der BK für die Koordination mit den anderen Departementen? Wie vorgegangen?
- Welche Kommunikation?

IV. Abschliessende Fragen

Wenn Sie auf die Implementierung des Projekts zurückblicken, was würden Sie heute anders machen?

Wir wären jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas anderes, dass Sie hinzufügen möchten?

Vielen Dank für das Gespräch!

Annexe III : Modèle pour la construction des catégories d'analyse

Pour préserver l'anonymité des personnes interviewées, les extraits d'interviews ne sont pas présentés. Seul le modèle utilisé pour la construction des catégories d'analyse est présenté comme suit :

Intervenant	Catégorie	Paraphrase	Généralisation	Réduction
U1-U4 = Utilisateurs RP1-RP4 = Responsables du projet	1) Projet 2) Organisation 3) Change Agents 4) Utilisateurs 5) Communication	Paraphrase de l'extrait d'interview	Généralisation de l'extrait	Réduction d'extraits similaires par des mots-clés

Les huit interviews effectués ont été répartis de U1 à U4 pour les utilisateurs et de RP1 à RP4 pour les responsables de projet. Lors de l'analyse, les extraits d'interviews pertinents ont été classés par catégorie selon le type de caractéristiques qu'ils concernaient. Le résumé s'est ensuite fait au sein de ces catégories. Les extraits d'interviews ont d'abord été paraphrasés en français, puis généralisés. Les paraphrases et généralisations similaires ont ensuite été groupées par mots-clés avant d'être interprétées.

Selbstständigkeitserklärung für die Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

D. Jaton

Berne, le 1er octobre 2021 Dylan Jaton

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

D. Jaton

Berne, le 1er octobre 2021 Dylan Jaton