

Étude de cas

# Eurotunnel sélectionne la solution Planview :

grâce à cet outil, le groupe professionnalise sa gestion de portefeuilles de projet, tout en bénéficiant d'une meilleure visibilité et d'un meilleur pilotage budgétaire.

## À propos d'Eurotunnel

Le groupe Eurotunnel est chargé de la gestion de toute l'infrastructure du tunnel sous la Manche. Il contrôle le transport de poids lourds et de passagers (véhicules/bus) entre Calais, en France, et Folkestone, en Grande-Bretagne. Eurotunnel est titulaire jusqu'en 2086 de la Concession du tunnel sous la Manche, le système de transport le plus rapide, le plus fiable, le plus simple et le plus respectueux de l'environnement pour franchir la Manche. Plus de 284 millions de personnes ont déjà emprunté le tunnel ces 18 dernières années. Eurotunnel propose également des services de fret ferroviaire transmanche avec sa filiale Europort. Pour en savoir plus : [www.eurotunnelgroup.com](http://www.eurotunnelgroup.com).

## Enjeu

Eurotunnel connaît un essor fulgurant depuis 18 ans, ce qui se répercute par une hausse sensible des exigences pour la DSI. Avant qu'Eurotunnel ne s'équipe de l'outil Planview de gestion de portefeuilles de projet, l'approche était, comme dans beaucoup d'entreprises, plutôt artisanale. L'entreprise avait donc des difficultés pour établir une liste exhaustive des projets en cours, ces derniers étaient gérés de manière informelle. Seuls les projets les plus importants faisaient l'objet d'une stratégie spécifique. Sans véritable vision d'ensemble, la gestion globale des projets était donc vouée à l'échec. Auparavant, la DSI était organisée selon le principe de ressources internes (chefs de projets, développeurs) dédiées par domaine. Désormais, elle a mis en place un modèle centralisateur, avec des objectifs transversaux.

« Notre modèle historique basé sur une équipe informatique par client ne fonctionnait plus, sauf à augmenter les effectifs de façon proportionnelle, ce qui n'était pas possible », reconnaît Jean Brunier, DSI du groupe Eurotunnel SA. « Nous souffrions, au niveau de la DSI, d'un manque de visibilité globale sur les projets, mais la satisfaction des clients internes était relativement bonne, puisque chacun avait sa propre équipe ! Mais à mesure que l'on s'organise de manière transversale, tant pour les MOE que pour les développeurs, il nous fallait un outil de pilotage, ne serait-ce que pour établir des listes de projets afin d'en recenser le nombre, l'objet et le périmètre. L'un des moyens privilégiés pour satisfaire ce besoin de coordination réside dans l'adoption d'un outil de gestion de portefeuilles de projet, qui nous apporte beaucoup de souplesse. »



## Overview

**Client :**

Eurotunnel

**Secteur d'activité :**

Transport Ferroviaire

**Siège :**

Paris, France

Utilise Planview Enterprise pour professionnaliser sa gestion de portefeuilles de projet, tout en bénéficiant d'une meilleure visibilité et d'un meilleur pilotage budgétaire.

« Aujourd'hui, avec Planview, nous savons exactement où nous en sommes, et quels projets décaler pour pouvoir mettre en œuvre rapidement une nouvelle priorité business. »

– Jean BRUNIER, IT Director, Eurotunnel

## Solution

Pour Jean Brunier, il était clair dès le départ que le nouvel outil de gestion de portefeuilles de projet devait couvrir la totalité de l'activité. « Toutes les DSI disposent de procédures plus ou moins formalisées de gestion de projets, mais si l'on souhaite les industrialiser, tous les projets doivent être intégrés dans l'outil : si on ne planifie par exemple que 20 % des projets, cela ne sert à rien, le plan de charge des équipes ne sera complet que si 100 % des opérations est pris en compte », assure Jean Brunier. Pour Eurotunnel, l'un des principaux critères dans le choix de l'outil a été l'interface utilisateur, car un changement de méthode se passe mieux lorsque l'outil est accepté par tous. Ensuite, la souplesse est déterminante : il est important que l'outil vienne s'adapter aux règles préexistantes, mais si l'organisation change et que les façons de travailler évoluent, l'outil doit pouvoir refléter ces évolutions. Eurotunnel a rapidement opté pour Planview ; d'une part, parce que son outil a déjà fait ses preuves, et d'autre part, car l'entreprise dispose de nombreuses années d'expérience et d'un savoir-faire approfondi.

## Une organisation claire par équipes

La DSI d'Eurotunnel (65 collaborateurs) est aujourd'hui organisée en plusieurs équipes. Cinq responsables de comptes, baptisés « *Engagement Managers* » et directement rattachés au DSI, sont en charge des relations avec les clients internes. Une autre équipe regroupe douze chefs de projets chargés de mener les projets pour le compte des *Engagement Managers*. Une troisième équipe réalise les solutions. Enfin, un « *service delivery* » est responsable de l'exploitation des serveurs, du support des postes de travail et du help desk.

« La moitié des collaborateurs de cette équipe sont des architectes systèmes, par exemple pour les serveurs et les télécoms ; l'autre moitié est composée de développeurs », poursuit Jean Brunier. « Nous avons également constitué des pôles de compétences centralisés qui travaillent pour tous les *Engagement Managers*. Ces derniers définissent les orientations stratégiques de l'évolution du système d'information. »

## Privilégier une vision macroscopique

Les projets sont divisés globalement en cinq phases : le cadrage, le design (achats, conception, spécifications détaillées), le développement (paramétrage de l'outil ou développement spécifique), les tests et la mise en production, et la phase de stabilisation/amélioration. L'état d'avancement des projets est ensuite mesuré phase après phase.

« Chaque mois, avec l'outil Planview, nous regardons où en sont les projets par rapport à ces phases, en comparant les objectifs et les *plannings* initiaux. Cela nous permet d'avoir une parfaite maîtrise des projets », affirme Jean Brunier. « La phase de cadrage est donc une période cruciale, car ce sont les projets les mieux préparés qui ont le meilleur taux de réussite. »

Pour Jean Brunier, utiliser l'outil Planview présente également un avantage décisif pour un DSI : « Cela permet d'aller vers un mode collaboratif. Si jamais un retard intervient, on sait le rectifier aussitôt car on sait d'où il provient. Les clients internes savent désormais que nous sommes structurés et ils ne peuvent plus accuser la DSI pour des retards dont ils sont en réalité à l'origine. Tout le monde a adopté une attitude responsable. »

Le lancement d'un nouvel outil de gestion de portefeuilles de projet suppose de déployer des efforts particuliers pour l'accompagnement au changement, notamment pour les équipes impliquées dans la gestion des projets, qui sont soudain contraintes à davantage de formalisme, à élaborer des listes de projets et à établir des fiches détaillées pour chaque projet. Ce qui bouscule les habitudes de travail et crée des tâches supplémentaires à effectuer.

« Un outil de gestion de portefeuilles de projet va imposer des règles qui s'appliqueront à tous les projets et à tous les collaborateurs », souligne Jean Brunier. « Il faudra vivre avec au quotidien et si, à première vue, on croit perdre un peu de souplesse et de réactivité, en fait, on gagne en efficacité en ayant bien cadré les travaux des uns et des autres ! »

## Mieux anticiper les risques de dérive des projets

Chez Eurotunnel, la coordination des projets est confiée à l'administrateur de la solution Planview. Ce dernier s'assure que les fiches projets sont complètes, mises à jour, et élabore le reporting. Des tableaux de bord mensuels sont établis et transmis à la direction générale.

« Eurotunnel est un acteur majeur du ferroviaire. 400 trains empruntent le tunnel sous la Manche chaque jour, que ce soit des Navettes Eurotunnel, des Eurostar ou des trains de marchandises. Tous ces flux sont gérés avec une exigence de ponctualité », précise Jean Brunier. « Dans l'informatique aussi, chez Eurotunnel, le timing est stratégique et l'on fait tout pour gérer et livrer les projets en temps et en heure. Ces tableaux de bord permettent d'avoir une vue macroscopique de tous les projets et de connaître à tout moment leur stade d'avancement. »

## Des prévisions budgétaires plus fiables

Au-delà du recensement des projets et de leurs caractéristiques, l'outil de gestion de portefeuilles de projet de Planview aide à chiffrer les projets passés ou en cours de développement et à établir des prévisions.

« Le « Graal », pour un DSI, consiste à obtenir un vrai plan de charge réaliste pour chaque équipe et chaque collaborateur, selon les tâches de chacun, de manière à sécuriser les dates de livraison des projets », assure Jean Brunier. « Et ce n'est pas une mince affaire dans la mesure où l'activité des collaborateurs est polluée par la maintenance et les activités non planifiées qui viennent retarder la réalisation du plan de charge. »

De plus, le module EPM (Enterprise Portfolio Management) de Planview fiabilise les prévisions budgétaires pour Eurotunnel. Grâce à ce module, les Engagement Managers préparent les budgets avec leurs clients et, projet par projet, évaluent les besoins (nombre de jour/homme, ressources externes, matériels, licences logicielles...). À chaque projet est attaché un tableau financier, de façon à obtenir une vision macroscopique. L'astuce est évidemment de réaliser des estimations en les basant sur des éléments tangibles.

« Les prévisions, c'est une chose que l'on sait faire, grâce à notre expérience, nous avons l'habitude d'estimer des charges, mais il est quelquefois difficile de justifier les chiffres », note Jean Brunier. « Grâce à Planview, nous pouvons désormais préciser les estimations, les affiner avec le temps et, en outre, définir exactement les critères ou les indicateurs que nous avons retenus pour les chiffrages. »

L'outil permet également de créer efficacement les plans de charge des équipes de projet. « Si l'on demande à ses collaborateurs quel sera leur plan de charge à un horizon de six mois, on constatera probablement que le premier mois, la charge atteindra 300 % des capacités, elle diminue progressivement pour être quasiment nulle à m+6 », calcule Jean Brunier. Ce constat est lié au fait qu'il est très difficile d'évaluer a priori les activités à venir et leur répartition dans le temps. Or, l'objectif étant de mobiliser les équipes de manière aussi régulière que possible, il faut disposer d'une liste exhaustive et claire des projets, et collaborer avec les clients internes pour définir les priorités. Chez Eurotunnel, ce sont les Engagement Managers qui assument cette mission, avec l'outil Planview.

« On ne pourrait d'ailleurs plus s'en passer », assure Jean Brunier, « surtout compte tenu de l'évolution de notre organisation, avec des ressources partagées qu'il faut planifier et réserver dans le temps... »

## Conclusion

Eurotunnel est désormais capable de structurer parfaitement l'organisation de ses projets et ses équipes, tout en modélisant les processus, grâce à l'outil de gestion de portefeuilles de projet Planview. Le DSI dispose en permanence d'une vue d'ensemble cruciale pour suivre et justifier l'état d'avancement des équipes. Jean Brunier et son équipe savent exactement à quelle phase se situe chaque projet. Le DSI peut donc répondre sans problème aux nouveaux projets urgents des clients internes : « Aujourd'hui, avec Planview, nous savons exactement où nous en sommes, et quels projets décaler pour pouvoir mettre en œuvre rapidement une nouvelle priorité business », conclut Jean Brunier.