

Les rétroplannings

La mise sous tension des projets

Historique

La règle en matière de planification de projet a longtemps été l'ordonnancement au plus tôt : débiter chaque tâche dès que la dernière des tâches antécédentes est terminée (cas du pert-temps) et que les ressources nécessaires sont disponibles (cas du pert-charge)

Cette logique débouchait sur les notions de chemin critique et surtout de marges, et ne semblait pas pouvoir être remise en cause. La règle était la prudence, les marges étant une assurance contre les aléas mineurs.

Puis un bouleversement est intervenu dans un domaine qui n'est pas la gestion de projets mais la gestion de production. Les japonais ont montré que le modèle prudent (ordonnancement au plus tôt et constitution de stocks) n'était pas le bon. Le juste à temps est devenu la règle dans bon nombre d'organisations.

Cette logique de "tension des flux" vaut de la même façon en gestion de projets. Les tenants du rétroplanning avancent deux arguments : le syndrome de l'étudiant et la loi de Parkinson.

Le syndrome de l'étudiant

Les étudiants ont la réputation d'attendre le dernier moment pour effectuer leur travail personnel. Ils ne sont pas les seuls ! En réalité, la plupart des activités du projet, même planifiées au plus tôt, sont réalisées au dernier moment. Alors pourquoi ne pas prendre en compte ce qui sera la réalité dès l'élaboration du planning ?

La loi de Parkinson

On peut résumer la loi de Parkinson comme suit : "le temps passé à accomplir une tâche intellectuelle s'adapte automatiquement au temps disponible". Il ne s'agit pas là d'un comportement malhonnête des ressources en charge de la tâche considérée, mais au contraire le plus souvent de perfectionnisme. Conséquences de ce phénomène : 1- Les marges prévues sont consommées et ne sont donc plus disponibles pour prévenir les aléas. 2- On constate un surcoût, en général sans amélioration notable du résultat.

Le rétroplanning

Le rétroplanning est tout simplement un planning ordonnancé au plus tard. Toutes les tâches d'un rétroplanning sont critiques.

Les avantages de l'ordonnancement au plus tard

- La "crise de temps" créée artificiellement est de nature à générer un plus grand dynamisme.
- Le coût des tâches à contenu intellectuel a moins de chances de dérapage
- Dans un contexte multiprojets, les ressources retrouvent de la disponibilité à court terme, permettant d'accepter des commandes urgentes que l'on aurait été tenté de refuser.
- Le gros argument des japonais en faveur du "juste à temps" est que ce mode d'organisation est révélateur des dysfonctionnements, et en conséquence oblige à prendre des mesures correctives. Ceci vaut également en gestion de projets. Les marges permettent de tolérer un certain niveau de laxisme, d'incompétence, d'approximation. En ordonnancement au plus tard, plus de parachute ! Les laxistes et les incompetents doivent disparaître du circuit.
- Pour toute tâche à laquelle est associée un achat, le fait de la positionner au plus tard entraîne mécaniquement une amélioration de la trésorerie.

Les logiciels de planification et le rétroplanning

- Microsoft Project permet, par un simple choix dans un menu déroulant, de travailler en rétroplanning.
- PSN 8¹ a quant à lui été conçu pour être utilisé préférentiellement en rétroplanning. Ce logiciel propose l'introduction, à la fin de chaque phase, d'un "tampon" de sécurité. Chaque tampon comporte trois segments vert, orange et rouge qui se consomment successivement en cas de dépassement du délai.

¹ Edité par Scitor, distribué en France par Le Bihan