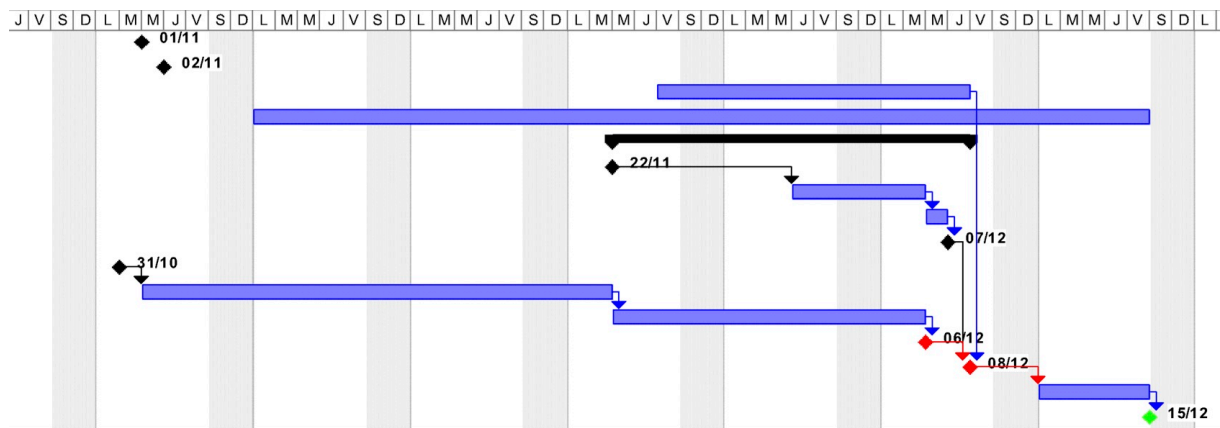


Tuer le mythe du rétro-planning



« Faisons un rétro-planning »... Combien de fois ai-je entendu cela ? Mes interlocuteurs font référence à une méthode de planification qui part de la date de fin et remonte dans le temps (pour s'apercevoir en général que le projet est déjà en retard). Méthode non-citée dans les référentiels de management de projet, est-elle révolutionnaire ?

Dans la majorité des cas de rétro-planification que j'ai pu observer, les étapes basiques de la planification sont oubliées. Je parle ici par expérience, puisque j'ai moi-même testé le rétro-planning.

Revoiyons ces étapes, et pourquoi le rétro-planning est, en général, à éviter.

#	Etape	Outils	Intérêt
1	Définir les tâches	Organigramme des tâches	Lister des tâches sans polluer sa réflexion par le séquençage
2	Estimer les durées des tâches	Méthodes d'estimation	Estimer objectivement la durée de chaque tâche sans contrainte temporelle
3	Séquencer les tâches	Diagramme PERT	Diagramme visuel
4	Comparer la date de fin calculée avec la date souhaitée	Calculs de date de fin de projet	Permet de comparer l'objectif avec ce qui est faisable
5	Ajuster le séquençage et revoir les durées estimées pour s'ajuster à la date souhaitée	Stratégie d'exécution de projet Analyse de risques pour évaluer les risques à exécuter différemment et à réduire certaines durées	L'ajustement du séquençage et des durées se fait en connaissance de cause et en estimant les risques associés

Les étapes de planification normale

Notez que ces étapes pourraient être complétées par une prise en compte de la charge (le nombre de personne) nécessaire à chaque tâche, et ajuster le séquençage en fonction des disponibilités de chacun. Cela interviendrait après l'étape 5.

Cette méthode, pas-à-pas, permet de ne traiter qu'un problème à la fois, et donc de simplifier le travail. Combien de fois ai-je vu des équipes partir directement sur le planning en réfléchissant en même temps à l'optimisation des durées et au séquençage ? Cela est beaucoup plus long, et en général n'aboutit pas par rapport à un travail pas-à-pas.

Qu'en est-il du rétro-planning alors ?

Par définition, le rétro-planning part de la date de fin comme imposée, et remonte jusqu'au début du projet. Cela signifie d'abord que les activités sont positionnées « au plus tard », donc sans marge. La méthode précédente positionne, elle, les activités au plus tôt, ce qui est plus serein lors de l'exécution du projet.

Ensuite, une fois arrivé au début du projet pour s'apercevoir que le projet aurait du démarré plusieurs semaines voire plusieurs mois plus tôt, la réaction habituelle est de réduire les durées des tâches et de séquencer différemment, sans tracer les risques associés à chaque choix.

Enfin, le rétro-planning est, et par expérience je l'ai observé maintes fois, utilisé pour contraindre les équipiers du projet à des dates « imposées par le rétro-planning sinon on ne tiendra pas les délais ». La logique doit être l'opposée : comment utiliser les contraintes de durée de chaque tâche et de disponibilité des gens pour atteindre l'objectif fixé. L'objectif de date de fin doit être la finalité, pas le moyen de contraindre les autres.

La méthode « normale » de réaliser un planning est de demander à chaque équipier comment tenir l'objectif de date de fin, ce qui les embarque dans le projet, les fait adhérer à une solution et une stratégie d'exécution qui découle de leurs propositions. A l'inverse, l'imposition de dates de fin par le rétro-planning tue cette appropriation du projet et du planning par les équipes.

Méthode normale	Rétro-planning
<ul style="list-style-type: none"> + ne traiter qu'un sujet à la fois + utiliser les marges des tâches par une logique de « début au plus tôt » + avoir le premier planning réalisé comme base de travail et de décision pour arriver à la date souhaitée + tracer les risques à chaque décision de séquençage ou estimation de durée différente + la date de fin est un objectif + obtenir l'adhésion des membres en les faisant participer à la définition du planning 	<ul style="list-style-type: none"> - polluer la réflexion par une contrainte temporelle - sans marge par une logique de « fin au plus tard » - la date de fin est un moyen - imposer les dates et durées des activités aux membres - limiter l'implication des membres

Comparatif de la méthode normale et du rétro-planning

Ainsi, et à moins de maîtriser parfaitement les notions de planification et d'exécution de projet, je vous conseille vivement de suivre la méthode pas-à-pas ci-dessus et de ne plus parler de rétro-planning, comme la majorité des professionnels de la gestion de projet. Ce n'est pas par hasard si le rétro-planning ne fait pas partie des méthodes présentées dans les référentiels de gestion de projet !