

LE TRI DU PORTEFEUILLE PAR COÛT DU RETARD

Chaque projet d'offre coûte de l'argent chaque semaine où il attend. On divise ce coût par sa durée, on passe dans cet ordre, et le portefeuille coûte moins sans une personne de plus.

AUSSI APPELÉ WSJF, weighted shortest job first, tri par coût du retard rapporté à la durée

PRINCIPE QU'IL APPLIQUE le coût du retard, fiche P-07

SE PRÉPARE EN une demi-journée pour chiffrer chaque projet en fourchette

SE FAIT EN une séance de tri, puis une revue par mois

LEVIER PRINCIPAL Coût du retard

D'APRÈS D. Reinertsen, The Principles of Product Development Flow, 2009

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Passe en premier le projet dont le porteur a parlé le plus fort en comité.
- Tous les projets sont prioritaires. Six sont ouverts, aucun n'est livré.
- Personne ne sait dire ce que coûte une semaine de retard. On sait seulement qui est en retard.

OÙ PART L'ARGENT

Un projet qui attend ne rapporte pas sa marge, laisse un risque ouvert ou s'approche d'une échéance. Ce coût tombe chaque semaine, pour chaque projet en file. L'ordre de passage décide de la somme.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN

projets en file pour la même équipe

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

coût d'une semaine
× semaines avant livraison

×

PART QU'ON ÉVITE

écart entre l'ordre actuel et l'ordre trié

=

GAIN / AN

à écrire au crayon, après le premier tri

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand les projets ont tous à peu près le même coût et la même durée. L'ordre change peu : limitez plutôt l'en-cours (fiche O-27).

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Les projets d'offres entreprises d'un opérateur télécom, tous en attente de la même équipe.

CE QUI CLOCHE

Six projets ouverts à la fois, aucun livré depuis quatre mois, et des arbitrages à la voix.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La date d'arrivée des demandes, et le rang du porteur dans l'organigramme.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant la séance de tri.

- 10

57 sem.

145 k€

6
- projets d'offres en attente de la même équipe de travail d'équipe, tous projets confondus de coût du retard par semaine, au milieu des fourchettes
- projets ouverts en même temps

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

À durée égale, on fait d'abord ce qui coûte le plus à attendre. À coût égal, le plus court. Le rapport des deux range tous les cas d'un coup.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Chiffrer une semaine de retard en euros : marge perdue, risque laissé ouvert, échéance qui approche.
- Donner une fourchette. Le milieu sert au calcul, les bornes à vérifier que l'ordre tient.
- Estimer la durée en semaines de l'équipe qui fait goulot (fiche O-39).
- Diviser le coût d'une semaine par la durée, et ranger les projets par rapport décroissant.
- Limiter l'en-cours : un projet en construction, un en préparation, les autres attendent (fiche O-27).
- Refaire le chiffrage chaque mois. Un projet dont l'échéance approche remonte seul.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La liste des projets qui attendent la même équipe, et quelqu'un de la finance pour chiffrer les fourchettes avec les porteurs.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un porteur accepte de passer après un autre, parce que les deux chiffres sont au tableau.

Une séance avec la finance pour chiffrer, une liste triée, et une limite d'en-cours.

CE QU'ILS ONT FAIT

LE DÉCLENCHEUR

La facture électronique, obligation datée, attend derrière le portail client.

►

LE GESTE

Chaque porteur chiffre une semaine de retard en fourchette, avec la finance.

►

CE QU'ILS ONT VU

Le portail, arrivé le premier, coûte 6 k€ la semaine. La facture, 30 k€.

►

LA DÉCISION

Liste triée par rapport, un projet en construction, un en préparation.

1 · LE PORTEFEUILLE TRIÉ PAR COÛT DU RETARD ÷ DURÉE

PROJET	RETARD / SEMAINE	DURÉE	RAPPORT
J Offre groupée indépendants	16 k€ (12 à 20)	2 sem.	8,0
G Facture électronique	30 k€ (25 à 35)	5 sem.	6,0
H Flotte mobile en ligne	20 k€ (15 à 25)	4 sem.	5,0
F Migration du cuivre	24 k€ (20 à 28)	6 sem.	4,0
I Cybersécurité TPE	9 k€ (6 à 12)	3 sem.	3,0
D Fibre dédiée PME	12 k€ (9 à 15)	6 sem.	2,0
C Standard hébergé	14 k€ (10 à 18)	8 sem.	1,8
E Véhicules connectés	10 k€ (7 à 13)	8 sem.	1,3
B Contrats grands comptes	4 k€ (2 à 6)	5 sem.	0,8
A Portail client v2	6 k€ (4 à 8)	10 sem.	0,6

en construction

en préparation

les huit autres attendent leur tour

Rapport = coût d'une semaine ÷ durée, au milieu de la fourchette.

2 · LE MÊME TRAVAIL DANS DEUX ORDRES

ORDRE ACTUEL · arrivée, puis qui parle le plus fort

A B C D E F G H I J

cumul : 6,1 M€

ORDRE TRIÉ · coût du retard ÷ durée, décroissant

J G H F I D C E B A

cumul : 2,8 M€

CE QUI N'EST PAS LIVRÉ COÛTE CHAQUE SEMAINE (K€) · L'AIRES EST LE CUMUL

140

0

ordre actuel : 6,1 M€

ordre trié : 2,8 M€

0 10 20 30 40 50 57 sem.

Les dix projets et les 57 semaines de travail sont les mêmes dans les deux ordres.
Les projets à fort rapport passent devant : la courbe tombe dès les premières semaines.

À gauche les dix projets triés, avec la fourchette et la durée de chacun. À droite les deux ordres de passage, et le coût du retard cumulé de chacun.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT

Chiffrer en points

Des notes de 1 à 10 se négocient en séance. Tout le monde finit à 8, et l'ordre redevient politique.
→ Des euros par semaine, même approximatifs, avec la façon dont on les a calculés.

AU LANCEMENT

Ne compter que la marge

Le projet réglementaire ne rapporte rien. Il passe en dernier, jusqu'à la pénalité.
→ Trois lignes par projet : valeur perdue, risque ouvert, échéance datée.

PENDANT

Trier sans limiter l'en-cours

La liste est triée, mais les six projets restent ouverts. Tout avance à la même lenteur.
→ Ne démarrer le suivant qu'à la livraison du précédent (fiche O-27).

PENDANT

Gonfler son coût du retard

Chaque porteur relève son chiffre pour passer devant. La liste perd son crédit en deux mois.
→ Chiffrer avec la finance, et vérifier après livraison si le coût annoncé était réel.

DANS LA DURÉE

Le tri d'une fois

La liste date de janvier. En juin, une échéance s'est rapprochée, et personne n'a remonté le projet concerné.
→ Une revue mensuelle de vingt minutes, fourchettes et durées mises à jour.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Un projet à la fois, avec la même équipe, dans les deux calculs. Seul l'ordre change.

LE COÛT DU RETARD DU PORTEFEUILLE

6,1 → 2,8 M€

projet par projet, coût d'une semaine × semaines jusqu'à la livraison

CE QUI EST ÉVITÉ

3,3 M€, soit 54 %

6 079 – 2 788 k€, sans une heure de travail en plus

LA FACTURE ÉLECTRONIQUE

48 → 7 semaines avant livraison

30 k€ par semaine : 1 440 k€ de retard dans l'ordre actuel, 210 k€ une fois trié

AUX BORNES DES FOURCHETTES

2,7 à 3,9 M€ évités

bornes toutes basses, puis hautes ; croisées, des projets proches s'échangent : 101 k€ au plus

Le portail client, arrivé le premier, passe en dernier : le plus long, il a le plus faible rapport.

Flowlysis · la marge perdue entre la décision et l'exécution · flowlysis.com

L'exemple est un cas type, reconstruit à partir de situations courantes du tertiaire. Aucune situation client n'y est identifiable.

Fiche N° O-57 · v1 · 29.09.2026