

LE COÛT DU RETARD

Chaque semaine où une offre attend sa mise en service a un prix, qui se chiffre. On arbitre le portefeuille sur ce prix rapporté à la durée, non sur l'urgence ni sur la charge des équipes.

AUSSI APPELÉ cost of delay (CoD) ; règle de tri associée : WSJF ou CD3 **S'APPLIQUE À** tout portefeuille où plusieurs offres attendent les mêmes équipes

SE VÉRIFIE EN une séance de comité, en demandant le prix d'une semaine de retard **OUTIL QUI L'APPLIQUE** le tri du portefeuille d'offres par coût du retard, fiche O-57

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Élevé
Impact sur la qualité (FTR)		Faible
Impact sur l'Opex / Capex		Moyen

CE QUE ÇA EXIGE

Ce que ça invalide dans la pratique actuelle		Élevé
Délai avant effet visible		Faible
Difficulté à tenir dans la durée		Élevé

Faible Moyen Élevé N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Chaque semaine de retard d'une offre ou d'une évolution a un prix : ce que ce retard fait perdre sur toute la vie de l'offre, en revenus non perçus ou en pertes non évitées. On arbitre sur ce prix rapporté à la durée, pas sur l'urgence déclarée ni sur la charge des équipes.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LE RETARD EST CHIFFRÉ

chaque file d'attente devient un coût par semaine.

ALORS

un projet qui attend se voit coûter, comme un projet qui échoue.

DONC

on lance moins, et dans l'ordre du coût rapporté à la durée.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Tout est prioritaire, donc on lance tout en même temps."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Une échéance réglementaire à date fixe. Parmi les profils courants (pente, marche, fenêtre), la marche ne se trie pas par coût ÷ durée : rien avant la date, toute la sanction après. On la chiffre, puis on fixe la date de démarrage au plus tard, avec une marge à la mesure de l'incertitude sur la durée.

4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

ORIGINE

D. Reinertsen chiffre dès 1983, chez McKinsey, le coût du retard d'un nouveau produit. Il en fait un outil de décision avec P. Smith en 1991, puis la base de son économie du flux en 2009.

CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

Le calcul a gagné les portefeuilles informatiques, souvent en notes relatives sans euros : elles ordonnent, mais ne disent pas ce que coûte une semaine d'attente ni ne se confrontent au bénéfice constaté.

POUR ALLER PLUS LOIN

D. Reinertsen, *The Principles of Product Development Flow*, 2009
P. Smith et D. Reinertsen, *Developing Products in Half the Time*, 1991

LE MOT JUSTE

Dire ce que coûte une semaine d'attente, et non ce qui est prioritaire. Une priorité se décrète, un coût se vérifie.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE

Demandez le prix d'une semaine de retard du projet n°1.

Un montant en euros, et les deux ou trois hypothèses qui le donnent.

✗ **La réponse parle d'enjeu stratégique, ou d'une date promise à la direction générale.**

Regardez sur quoi le comité ordonne les projets.

Un chiffre par projet, en euros par semaine, rapporté à sa durée.

✗ **L'ordre suit l'ancienneté de la demande, ou le rang de celui qui la porte.**

Comptez les projets en cours, face à ce que les équipes peuvent tenir.

Autant de projets ouverts que la ressource la plus chargée peut en tenir (fiche O-27).

✗ **Le double. Chacun avance un peu, et aucun ne sort.**

Cherchez une décision de report chiffrée en euros.

Un compte rendu qui dit ce que le report coûte chaque semaine, et à qui.

✗ **Les reports s'actent en une ligne, sans montant.**

DANS LA DURÉE

Comparez les chiffres d'il y a un an au bénéfice constaté.

Des estimations revues, et corrigées quand elles étaient fausses.

✗ **Chaque porteur gonfle son chiffre, et personne ne le reprend.**

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas l'urgence

Les deux disent qu'il faut aller vite.

→ L'urgence mesure la pression de celui qui demande. Le coût du retard mesure ce que l'attente fait perdre, en euros par semaine.

Ce n'est pas le retour sur investissement

Les deux comparent des projets en euros.

→ Le retour sur investissement dit si un projet vaut la peine. Le coût du retard, rapporté à la durée, dit lequel passe d'abord.

Ce n'est pas la date butoir

Les deux parlent du temps qui passe.

→ La date butoir est un profil parmi d'autres. Pour la plupart des offres, la perte commence dès cette semaine, sans échéance.

Ce n'est pas la valeur totale du projet

Le plus gros projet passe alors toujours devant.

→ La valeur totale se compte sur la vie du projet, le coût du retard est ce qu'en retire une semaine de décalage. Un gros projet à longue vie perd parfois peu par semaine.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Trois profils de coût, puis deux projets d'une même équipe passés dans les deux ordres.

TROIS PROFILS DE COÛT DU RETARD

Ce qu'on perd selon la date de mise en service.



Pente régulière

Chaque semaine d'attente coûte la même somme. C'est le cas des deux projets de droite.

On chiffre, puis on ordonne.



Marche à date butoir

Rien avant l'échéance, une sanction entière après. Exemple : une obligation réglementaire.

On chiffre, puis on fixe le départ.



Fenêtre qui se ferme

Chaque semaine de retard ampute la saison ; passé une date, toute la saison est perdue. Un prêt étudiant lancé en octobre attend la rentrée suivante.

DEUX PROJETS, UNE SEULE ÉQUIPE

Banque de détail, équipe des parcours en ligne.

PROJET	COÛT / SEM.	DURÉE	RAPPORT
A · Crédit en ligne 200 crédits × 150 € de marge	30 k€	12 sem.	2,5
B · Relevés de compte 1 500 appels de clients × 10 €	15 k€	3 sem.	5

Rapport = coût par semaine ÷ durée. Le plus haut passe d'abord.

A PUIS B · L'ORDRE DU COMITÉ

A · crédit en ligne	B
sem. 0	sem. 12
A livré sem. 12 · 12 × 30 k€ = 360 k€	
B livré sem. 15 · 15 × 15 k€ = 225 k€	

Coût du retard cumulé **585 k€**

B PUIS A · L'ORDRE DU CALCUL

B	A · crédit en ligne
sem. 0	sem. 3
B livré sem. 3 · 3 × 15 k€ = 45 k€	
A livré sem. 15 · 15 × 30 k€ = 450 k€	

Coût du retard cumulé **495 k€**

90 k€ d'écart, à équipe et date de fin égales.

Relevés : 12 semaines plus tôt, 180 k€ gagnés.
Crédit : 3 semaines plus tard, 90 k€ perdus.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

EN COMITÉ

chaque projet arrive avec son coût par semaine.

L'ORDRE

ce coût divisé par la durée.

LES PROJETS OUVERTS

ce que les équipes tiennent. Les autres attendent sans être commencés.

CE QU'ON REGARDE

les euros perdus chaque semaine en file d'attente.

QUAND IL NE L'EST PAS

EN COMITÉ

chaque direction plaide son urgence.

L'ORDRE

celui qui parle le plus fort, ou qui attend depuis le plus longtemps.

LES PROJETS OUVERTS

tous, pour que chacun voie le sien avancer.

CE QU'ON REGARDE

le taux d'occupation des équipes.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

Le confort de dire que tout est prioritaire. Chiffrer oblige à écrire qu'un projet vaut moins qu'un autre, et à le dire à celui qui le porte.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Le nombre de projets en cours, que chaque direction lit comme la preuve qu'on s'occupe d'elle. Il baisse, et certaines attendront sans que rien ne commence.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Chiffrer sans limiter l'en-cours. Le tri est fait, tout est lancé quand même, et chaque projet attend dans les équipes au lieu d'attendre devant.

LA PHRASE À RETENIR

Un projet qui attend ne coûte rien au budget. Il prive chaque semaine le compte de résultat de ce qu'il aurait rapporté.