

Le Last Planner System

ou l'art de ne promettre que ce qu'on peut tenir

Le planning général dit ce qu'on voudrait faire. Le Last Planner dit ce qu'on peut faire, puis ce qu'on s'engage à faire.

❓ Pourquoi ce sujet ?

Le planning général est écrit par ceux qui ne posent pas. Il décrit une intention, la diffuse, et attend que le terrain s'y conforme. Le terrain, lui, fait ce qu'il peut.

TROIS SYMPTÔMES QUI NE TROMPENT PAS

- 01 Le planning est refait tous les mois, et plus personne ne le regarde.
- 02 Tout le monde acquiesce en réunion ; personne ne s'engage vraiment.
- 03 Le retard se constate au lieu de s'anticiper.

Ce que la méthode change : le planning descend par niveaux, et le dernier niveau est écrit **par ceux qui exécutent**. On ne planifie plus *pour* eux, on planifie *avec* eux.

L'idée reçue à écarter : « il faut un planning plus détaillé ». **Il faut un planning fait par ceux qui posent.**

🏗️ Quatre niveaux emboîtés

Chaque niveau **filtre** le suivant : ce qui n'a pas passé le filtre ne descend pas. C'est ce qui rend l'engagement crédible.

NIVEAU	QUI LE CONSTRUIT	HORIZON
Planning général	la MOA et la MOE	le chantier
Plan de phase	les entreprises, à rebours du jalon	2 à 4 mois
Planning préparatoire	les conducteurs (fiche 06)	6 semaines
Engagement hebdo	les chefs d'équipe	1 semaine

Au fait, qui est le « dernier planificateur » ? Le dernier qui décide avant l'exécution : chef d'équipe, chef de chantier. Jamais le planificateur, qui n'est que le premier.

✅ Les cinq conditions

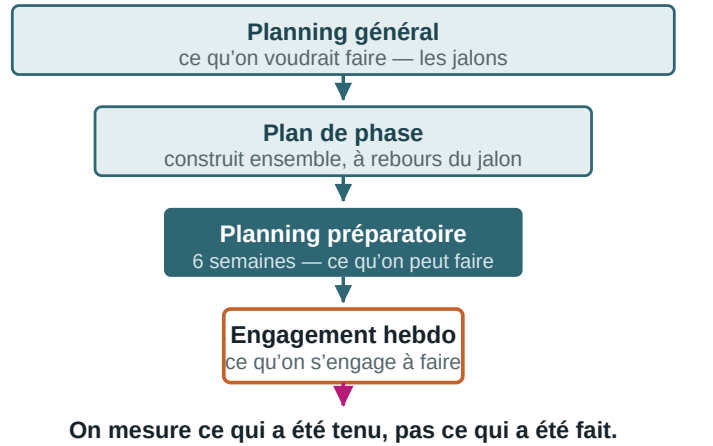
Avant de laisser quelqu'un s'engager sur une tâche, on vérifie cinq choses. Cinq oui, sinon la tâche ne descend pas dans la semaine.

LA CONDITION	LA QUESTION
1 Définie	Sait-on précisément quoi faire, et où ?
2 Conçue	Les plans sont-ils validés ?
3 Approvisionnée	Le matériel est-il là, pas en commande ?
4 Zone libre	Le corps d'état précédent a-t-il libéré ?
5 Équipe là	L'effectif est-il affecté et compétent ?

C'est tout l'esprit du système : on ne demande pas à quelqu'un de promettre l'impossible. On rend la tâche possible, *puis* on demande la promesse.

🔹 L'entonnoir des niveaux

Ce qui entre en haut est une intention. Ce qui sort en bas est une promesse tenable.



🏠 Où ça intervient sur le chantier ?

Il se met en place en amont, mais c'est en production qu'il se prouve.

AMONT Préparation Le plan de phase se construit avec les entreprises, pas dans un bureau.	LANCEMENT Installation On pose le rythme : jour, heure et lieu de la revue d'engagement.	CŒUR Production Chaque semaine : on tient, on mesure, on cherche pourquoi ça n'a pas tenu.	FIN Réception Les engagements non tenus des dernières semaines expliquent les réserves.	APRÈS Retour d'expérience Les causes récurrentes deviennent des règles pour l'opération suivante.
---	--	--	---	---

LE TAUX D'ENGAGEMENTS TENUS, EN ANGLAIS LE PPC

- **Tâches promises et terminées ÷ tâches promises**, sur la semaine écoulée.
- Il mesure **la fiabilité de la promesse**, pas la productivité. Une équipe lente et fiable vaut mieux qu'une équipe rapide et imprévisible.
- Il ne sert **jamais** à sanctionner : devenu une note, il devient faux, chacun promettant moins pour tenir plus.

🔍 Pourquoi l'engagement n'a pas tenu

Chaque tâche promise et non faite se termine par une question, pas par un reproche. Les **6 causes racines** donnent le vocabulaire.

CAUSE RACINE	CE QUE ÇA DONNE SUR UN ENGAGEMENT
1 Absence de consigne	la tâche n'était pas définie au moment de promettre
2 Consigne floue	deux entreprises ne lisent pas la même limite de prestation
3 Manque de moyens	l'appro manquait, ou la zone n'était pas libre
4 Manque de compétences	l'équipe n'avait jamais fait cet ouvrage
5 Pas envie	la promesse a été arrachée, pas donnée
6 Le système	on fait promettre des tâches jamais préparées

Les causes 3 et 6 dominent au démarrage : la préparation ne suit pas. Les causes 1 et 2 viennent ensuite, et se règlent en réunion.

⚠️ Les pièges

- **Faire le système sans les compagnons** : il ne reste qu'un planning de plus.
- **Mesurer pour sanctionner** : l'indicateur se met à mentir tout seul.
- **Promettre ce qui n'est pas prêt** : les cinq conditions ne sont pas une formalité.
- **Garder le tableau au bureau** : ça se tient debout, sur le chantier.

LES NOMBRES À RETENIR

1 REVUE D'ENGAGEMENT PAR SEMAINE	4 NIVEAUX, DU JALON À LA PROMESSE
5 CONDITIONS AVANT DE LAISSER PROMETTRE	6 sem. L'HORIZON DU PLANNING PRÉPARATOIRE

Ce que vous faites lundi matin

QUATRE PAS, PAS UN DE PLUS

- 1 **Réunissez les chefs d'équipe.** Pas les directeurs : ceux qui décident du travail de la semaine.
- 2 **Construisez le plan de phase à rebours du jalon.** Chacun pose ses tâches, chacun voit qui il gêne.
- 3 **Faites promettre la semaine, pas le mois.** Et seulement ce qui passe les cinq conditions.
- 4 **Vendredi, comptez ce qui a tenu.** Puis cherchez la cause, sans chercher de coupable.