

Les stratégies en cas d'insuffisance de temps

Il peut se produire que la date calculée en faisant l'ordonnancement de la production dépasse la date publiée pour la tenue de l'événement.

En d'autres mots, le temps requis pour produire l'événement (considérant l'exécution de toutes les activités de production requises) dépasse le temps disponible entre le début de la production et la date fixée pour la tenue.

La production et cette date fixée semblent donc incompatibles. Dans les résultats du progiciel d'ordonnancement, cette incompatibilité est révélée par une série de marges totales négatives.

Note

La discussion qui suit est présentée sous l'hypothèse que le planificateur, la direction du réalisateur et le promoteur sont trois personnes différentes ; ce ne serait pas le cas pour un événement de petite envergure.

Les décisions que peut prendre le planificateur

Pour éliminer les marges totales négatives, il faut réduire la durée planifiée de certaines activités sur le chemin critique, réaménager les dépendances ou faire les deux à la fois. Le principal responsable de l'événement peut effectuer de telles modifications et refaire les calculs d'ordonnancement jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de marge totale négative. Toutefois, en procédant ainsi, il doit absolument s'assurer que les réductions de durée ou les réaménagements de précedence qu'il préconise sont réalistes.

S'il n'est toujours pas possible d'éliminer de cette façon toutes les marges totales négatives, c'est simplement que les travaux de production prévus ne sont pas réalisables avant la date fixée pour la tenue de l'événement. Il s'agit là d'un problème majeur, dont le principal responsable de l'événement doit absolument discuter avec la direction qui elle en discutera avec le promoteur.

Les stratégies que la direction du réalisateur peut utiliser

Si le principal responsable de l'événement réussit à convaincre la direction de son entreprise qu'il est effectivement impossible de respecter la date fixée, c'est-à-dire l'échéance imposée, avec les ressources prévues, le réalisateur doit considérer les stratégies qu'il peut utiliser.

Comme il s'est déjà engagé, en acceptant le mandat, à respecter la date fixée de tenue de l'événement, sa planification sommaire a peut-être été déficiente; celle-ci aurait dû faire ressortir ce problème au moment de la préparation de l'offre.

Les quatre choix suivants s'offrent alors à la direction de l'entreprise :

- La direction peut demander aux ressources d'effectuer des *heures supplémentaires* pour accélérer l'exécution des tâches (et ainsi réduire le temps requis). Si ces personnes doivent le faire régulièrement pendant plusieurs semaines, leur productivité baissera, de même que la qualité de leur travail. Si les heures supplémentaires sont rémunérées, cela augmentera le coût d'exécution; si elles ne le sont pas, cela pourra avoir un effet démotivant.
- La direction peut affecter *plus de ressources* à la production de l'événement. Ces ressources pourront provenir de l'extérieur (auquel cas, elles ne seront pas immédiatement productives) ou d'autres événements en cours de production (pour lesquels cette réduction d'effectifs pourra être préjudiciable en ce qui a trait au temps ou à la qualité). L'ajout de ressources augmentera le coût d'exécution; dans le cas des ressources les plus spécialisées ou des tâches qui ne sont pas faciles à diviser (ou partager), l'ajout de ressources aura peut-être peu d'effet.
- À moins que la date de tenue de l'événement n'ait pas encore été diffusée, ce qui est rare, la direction ne pourra sans doute pas négocier le *report de cette date* avec le promoteur.
- Par contre, la direction peut proposer une *réduction de l'envergure* de l'événement pour autant que celle-ci n'ait pas d'effet sur son attractivité.

Les stratégies réservées que le promoteur peut utiliser

Divers choix s'offrent au promoteur qui accepte l'argument du réalisateur:

- Le promoteur peut accepter de reporter la tenue de l'événement à une date ultérieure, qui est davantage appropriée à la quantité de travail à effectuer pour la production: cette option n'est disponible que si cette date n'a pas encore été diffusée.
- Le promoteur peut accepter de réduire l'envergure de la production jusqu'à ce que celle-ci puisse être réalisée avant la date fixée de tenue de l'événement, pour autant que l'attractivité de l'événement ne soit pas réduite : c'est le choix fait le plus fréquent.
- Le promoteur peut proposer au réalisateur de retenir les services d'autres sous-traitants. Cependant, le promoteur doit être conscient que l'ajout de ressources augmente les coûts ; de plus, cela ne peut pas toujours permettre d'accélérer l'exécution de tous les travaux.