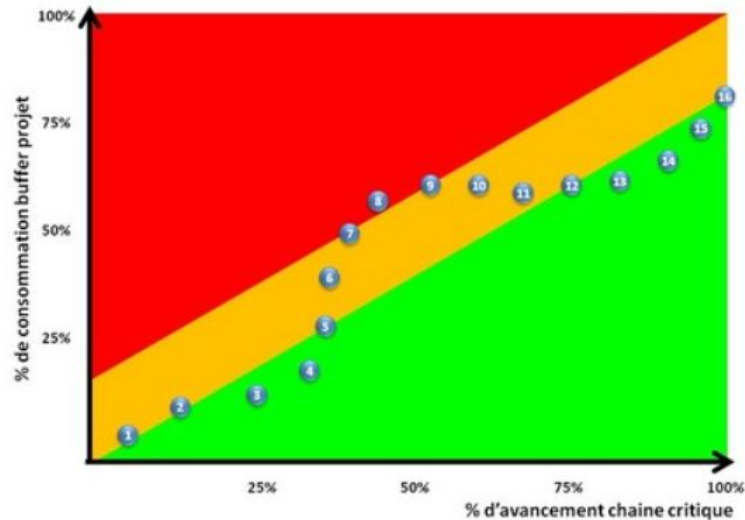




Stéphane REGNIER
Pdt fondateur RCA Consulting



**30% de dossiers en +
à l'heure et sans stress !
avec la « chaîne critique »**

Webinaire n°1/2
19/11/2020 – 8H00 à 9H30

Sommaire du webinaire



1/ Situation dans les cabinets concernant les délais de finition de la période fiscale

2/ Constats et enjeux

3/ Ne pas confondre symptômes et causes racines

4/ Pourquoi la plupart des cabinets rame ?

5/ 3 promesses et 2 bonus

6/ La chaîne critique illustrée : infographie Philip Marris + écrans du planificateur TurboBusiness

- La planification à l'ancienne et ses conséquences
- Ce qui se passe en vrai dans les cabinets
- Les 4 notions fondamentales à comprendre : définitions, principes et solutions
- Pourquoi ça marche ?

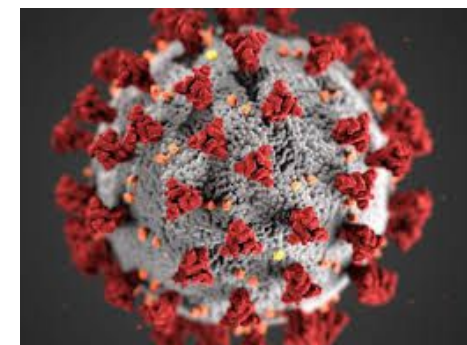
7/ Les 10 plaies à éviter d'urgence

Prochain webinaire : jeudi 26/11/2020 de 8H à 9H30

Les 2 secrets inconnus des cabinets pour réussir à gagner +30% de productivité par la chaîne critique



Situation dans les cabinets



En période normale
En période Covid

Date de fin des bilans 31/12	Année normale	Année Covid
Cabinet conventionnel	25/05	30/06 ou +
Cabinet performant	31/03	30/04

**Soit un gain de 2 mois sur la date de fin des bilans 31/12
et de 30% sur les temps passés toute l'année**

Soit un gain de 2 mois sur la date de fin des bilans 31/12
= « sprint de la période fiscale »

...et -30% sur les temps passés toute l'année
= gains accumulés sur toute l'année

Je connais des cabinets qui ont
des gains de -50 à -80% sur les temps...

Constats et enjeux

1. Depuis 3 ans, la productivité des cabinets est en baisse

2. Et la rentabilité baisse déjà depuis 15 ans

3. Les périodes fiscales n'en finissent pas + l'impact Covid !

4. Il est de plus en plus compliqué de trouver et de conserver les collaborateurs

5. La tenue comptable va disparaître et ses honoraires aussi

6. D'autres missions sont en danger : le CAC/PE pour commencer...

7. Remettre en place des fondamentaux et réorienter le business model : c'est l'urgence !

Ne pas confondre les symptômes et les causes racines

1. La période fiscale s'allonge chaque année

2. Les temps budgétés sont souvent dépassés

3. Il est difficile de planifier les délais, la charge de travail et l'exceptionnel

4. Il est compliqué de suivre l'avancement des collaborateurs

5. Les collaborateurs font de la surqualité

6. Il est difficile de facturer le temps passé en plus sur les missions

7. Les clients en veulent toujours plus (délai, prix et conseil) sans payer plus

Pourquoi la plupart des cabinets « rame » ?

1. La gestion permanente des urgences

2. Le « maxi » chargement des collabs

3. Le dévouement des personnels

4. L'étalement des clôtures + les reports de délais

5. L'usage de moyens coûteux pour finir à l'heure

Les glissements de fonction

Les heures sup'

Les nouveaux outils de dématérialis°

La sous-traitance

Les embauches excessives

3 promesses + 2 « bonus »

Promesse 1

Terminer
votre
période
fiscale
2 mois
plus tôt

Promesse 2

Faire des
gains de
productivité
de 30%
rapidement

Promesse 3

Déstresser
tous vos
personnels...
...et les
conserver !
+ préserver
votre santé

+ Bonus 1

Eradiquer
100%
(ou presque)
de vos malis
= votre future
« Stratégie
Zéro Mali »

+ Bonus 2

Avoir enfin le
temps et les
moyens de
votre stratégie
future pérenne

Illustration avec l'infographie du cabinet **Marris Consulting...**



La Théorie des Contraintes a pour postulat qu'il y a toujours un goulot entouré de ressources non-goulots. Pour accroître les performances de l'ensemble, il suffit donc de se concentrer sur cette ressource.

...et dans l'outil **TurboBusiness** de planification/pilotage de production de la gamme



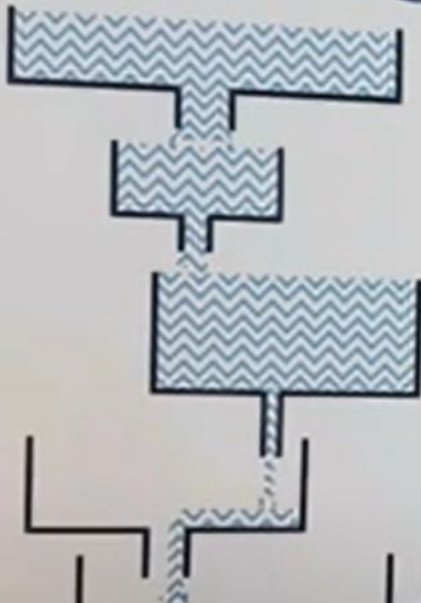
The advertisement features a background image of rolling sand dunes under a blue sky. On the left, there is a circular logo with the text 'iloä by RCA CONSULTING'. To the right of the logo, the text reads: 'Une suite intégrée de logiciels pour OPTIMISER la gestion de votre cabinet'. At the bottom, a dark blue horizontal bar contains a list of services: 'LETTRE DE MISSION', 'PLANIFICATION', 'FACTURATION', and 'TRÉSORERIE', each preceded by a small green dot.

iloä
by RCA
CONSULTING

Une suite intégrée de
logiciels pour **OPTIMISER**
la gestion de votre cabinet

● LETTRE DE MISSION ● PLANIFICATION ● FACTURATION ● TRÉSORERIE ●

**Marris
Consulting**



A regarder plus tard

Management de Projets par la Chaine Critique

Résultats qualitatifs

- amélioration de la qualité de vie dans les équipes
- sérénité
- visibilité
- temps pour améliorer

La « chaîne critique » expliquée en 5 minutes par Philip Marris

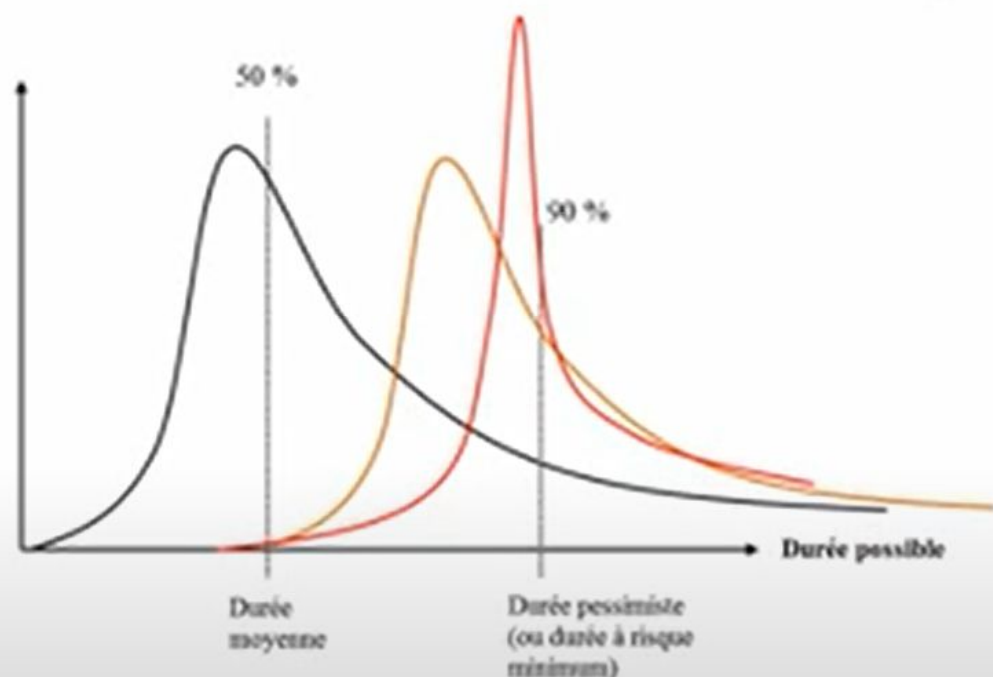


<https://www.chaine-critique.com/videos/theorie/la-chaine-critique-expliquee-par-philip-marris>

La « planification à l'ancienne » a des conséquences très importantes

L'existence de ces marges entraînent plusieurs comportements contre-productifs

- Le syndrome de l'étudiant :
Une tâche difficile ou peu motivante est souvent repoussée au dernier moment
- La loi de Parkinson :
Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement.



*Malgré les marges locales intégrées aux plannings,
les projets sont souvent en retard*

	Moyenne
	Syndrome de l'étudiant
	Loi de Parkinson



La capacité des ressources est rarement prise en compte

- Le nivellement des ressources est peu souvent effectué
- Le multi-tâches est demandé dès la planification
- La perte d'efficacité liée au multitâche et au temps de commutation allonge jusqu'à 40% le temps d'exécution des tâches

Le multi-tâches est la principale source de non-productivité

Ce qu'on me demande de faire



Ce que je pense faire



Ce que je fais vraiment



Ce que je devrais faire



Ce qui se passe « en vrai » dans les cabinets

PLANIFICATION

- 1/ Les temps budgétés ne sont pas « challengés » c'est-à-dire réduits des marges de sécurité
- 2/ Le RDV de bilan n'est planifié qu'après que le projet de bilan soit sorti par le collaborateur et pas à l'avance
- 3/ Une rétroplanification « agressive » (dates de RDV avancées) n'est pas mise en place ni validée par un planning de charge

PILOTAGE

- 4/ Le collaborateur ne connaît pas avant de commencer le temps qu'il doit passer sur chaque tâche, c'est « open-bar » !
- 5/ On autorise les collaborateurs à faire du multi-tâches multi-dossiers en permanence...

Monotâche
 = l'idéal
 = 3 + 6 + 9
 = 18/3 = 6



Multitâches
 = l'enfer
 = 7 + 8 + 9
 = 24/3 = 8
 ↗ +33%
 voire
 ↗ +50%



Multitâche => une explosion du temps...
...des encours et de votre période fiscale !

Les 4 notions fondamentales à comprendre...

**...et leur traduction dans le monde
des cabinets comptables**

1/ Le nivellement

= tenir compte de la disponibilité de la ressource qui ne peut entreprendre qu'une seule tâche à la fois

Dans l'exemple ci-dessous, la ressource bleue doit réaliser les tâche 1 et 3. Or, ces tâches sont planifiées en même temps ; la ressource bleue ne peut donc pas exécuter le projet comme prévu ci-dessous :



Le nivellement consiste à décaler la réalisation d'une des tâches de la ressource en ajoutant un lien (fictif) de dépendance de ressources entre les tâches 1 et 3 :





La Chaîne Critique est le plus long chemin de dépendances entre tâches. C'est la contrainte du projet, elle détermine sa durée.

**Exemple : l'expert-comptable
ne peut pas réaliser 2 RDV de bilan
en même temps...**

**...son agenda montre
sa disponibilité ou pas !**

Solution : les tâches de la PF affectées dans l'agenda

The image displays two windows from a task management application. The left window, titled "Liste des tâches à affecter dans l'agenda", shows a table of tasks with columns for Dossier, Tâche, Durée, Début, and Fin. The right window, titled "Agenda de Alain PIERRE", shows a weekly calendar for "Semaine 2 - 2014" with tasks assigned to specific days and times.

Liste des tâches à affecter dans l'agenda

Dossier	Tâche	Durée	Début	Fin
ARTAPAS	Envoi TDFC liasse fiscale et OG	0,10	10/10/2013	11/10/2013
MARTINES	Déclaration prélèvement libératc	0,50	30/10/2013	30/10/2013
MARTINES	Réception papier et questionna	0,10	30/10/2013	30/10/2013
MARTINES	DAS 2	0,50	28/12/2013	29/12/2013

Agenda de Alain PIERRE - Semaine 2 - 2014

Heure	Lundi 6 (Janv)	Mardi 7	Mercredi 8	Jeudi 9	Vendredi 10
8:00					
9:00	Supervision Révision Proj... Dossier : ACTISOFT ID : 00227 Tâche : Supervision Révision Projet bilan	Réception papier et quest... Dossier : ABC CONSEIL ID : 00334 Tâche : Réception papier et questionnaire bilan	✓ Déclaration prélèvement	Préparation de facture - ... Dossier : MARTINES ID : 02005	1er acompte CVAE - ABC Dossier : ABC CONSEIL ID : 00334 Tâche : 1er acompte CV
10:00			yyyyyuuuy		
11:00		2ième acompte CVAE - AB... Dossier : ABC CONSEIL		RDV Arnaud	MAJ DP - MARTINES Dossier : MARTINES ID : 02005
12:00	✓ Déjeuner extérieur Déjeuner partenaire	Déjeuner extérieur	Envoi TDFC liasse fiscale Dossier : MARTINES ID : 02005 Tâche : Envoi TDFC liasse fiscale et OGA		
13:00					hghghghj jhkhk
14:00		Facturation cabinet Facturation	CROEC CROEC	Rdy client Totc Réflexion évaluation	1er acompte IS - ABC CO... Dossier : ABC CONSEIL ID : 00334 Tâche : 1er acompte IS
15:00		Envoi TDFC liasse fiscale Dossier : FLOTILLE ID : 04361 Tâche : Envoi TDFC liasse			
16:00	Réunion associés Réunion associés				
17:00					

2/ Les durées focalisées (sans marges de sécurité)

= protéger la date de fin de projet par la rétro-planification et le « buffer » (tampon de temps de sécurité)

Remplacez les semaines par des heures





La priorité est la focalisation sur la Chaîne Critique. Il n'y a ainsi qu'un seul endroit, une seule tâche et souvent, une seule ressource prioritaire.

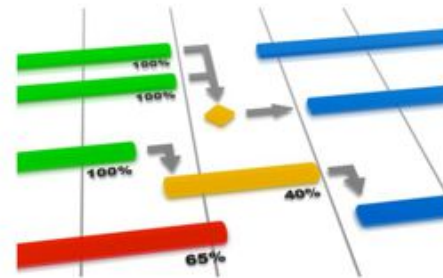
Solution : les temps n-1 sont coupés de 50% et on ajoute une tâche buffer de 50% de la somme de ces temps...

...on estime donc qu'on ne consommera au pire que 50% de la somme des temps de sécurité basés sur n-1

Solution : le grand principe



Les dates de livraison
sont prévues très à l'avance
pour tous les « livrables »



Une rétro-planification
cohérente est établie
puis **pilotée via des « jalons »**

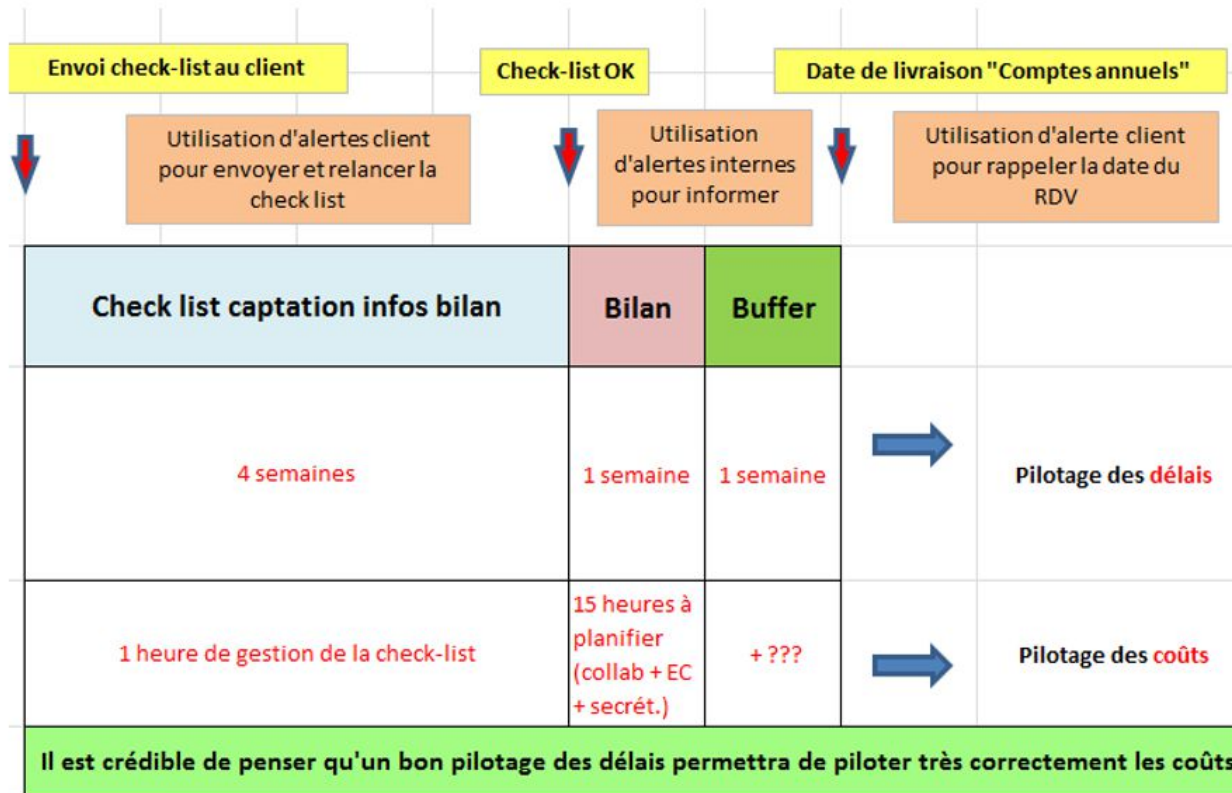


Les collaborateurs
démarrent pour un sprint
ni trop tôt ni trop tard



Solution : une logique de **rétro-planification** qui fonctionne

Les clés d'une rétro-planification réussie



Solution : on avance tous les RDV de bilan de 2 mois et on regarde si « ça passe » au planning de charge

Collaborateur <tous> ou groupe <sélectionner> du 01/01/2012 amplitude un an Affiche
 Impondérables 10,00 % indisponibilités 5,00 % Temps perdus au 31/12/2012 Simuler les reconductions auto Imprime

Élément	Temps budgété	Ressource temps	Temps disponible	Taux occupat*	janv. 2012 ressource/budgété	fév. 2012 ressource/budgété	mars 2012 ressource/budgété	avr. 2012 ressource/budgété	mai 2012 ressource/budgété	juin 2012 ressource/budgété	juil. 2012 ressource/budgété	août 2012 ressource/budgété	se								
Agnès PUIG	7,15	1 578,63	1 571,48	0,45 %	146,78	0,00	139,79	0,00	175,74	0,00	151,77	2,40	132,80	1,94	146,78	1,44	146,78	0,48	0,00	0,48	139,7
Alain PIERRE	259,68	1 578,63	1 318,95	16,45 %	146,78	0,10	139,79	3,75	175,74	39,13	151,77	50,33	132,80	58,95	146,78	47,05	146,78	8,30	0,00	6,43	139,7
Amélie STERN	15,10	1 578,63	1 563,53	0,96 %	146,78	1,00	139,79	1,00	175,74	1,00	151,77	2,00	132,80	1,10	146,78	3,00	146,78	1,00	0,00	1,00	139,7
Angéle DUFOUR	6,30	1 578,63	1 572,33	0,40 %	146,78	1,20	139,79	1,10	175,74	0,00	151,77	3,00	132,80	0,00	146,78	1,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Armand FIAT	12,20	1 578,63	1 566,43	0,77 %	146,78	8,10	139,79	4,10	175,74	0,00	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Babeth COSTAL	526,10	1 578,63	1 052,53	33,33 %	146,78	5,80	139,79	34,00	175,74	47,60	151,77	57,70	132,80	46,60	146,78	48,10	146,78	46,20	0,00	48,60	139,7
Benoit PHILIPPET	7,00	1 578,63	1 571,63	0,44 %	146,78	7,00	139,79	0,00	175,74	0,00	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Bérangère NOU	0,10	1 578,63	1 578,53	0,01 %	146,78	0,10	139,79	0,00	175,74	0,00	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Michel TEIRS	9,50	1 578,63	1 569,13	0,60 %	146,78	6,00	139,79	1,00	175,74	0,50	151,77	1,50	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,50	0,00	0,00	139,7
Nathalie BENOIT	30,15	1 578,63	1 548,48	1,91 %	146,78	20,65	139,79	7,00	175,74	1,00	151,77	0,00	132,80	1,00	146,78	0,00	146,78	0,50	0,00	0,00	139,7
Nathalie FOS	25,50	1 578,63	1 553,13	1,62 %	146,78	17,50	139,79	4,00	175,74	3,50	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,50	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Patrick WILD	2,15	1 578,63	1 576,48	0,14 %	146,78	2,15	139,79	0,00	175,74	0,00	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Roland BRUNO	57,45	1 578,63	1 521,18	3,64 %	146,78	4,20	139,79	0,00	175,74	13,35	151,77	16,00	132,80	9,10	146,78	4,40	146,78	3,10	0,00	3,00	139,7
SERVICE EDI	10,40	1 578,63	1 568,23	0,66 %	146,78	7,60	139,79	0,20	175,74	0,50	151,77	0,10	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
SERVICE FACTURATION	1,00	1 578,63	1 577,63	0,06 %	146,78	1,00	139,79	0,00	175,74	0,00	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
SERVICE SECRETARIAT	3,50	1 578,63	1 575,13	0,22 %	146,78	2,50	139,79	1,00	175,74	0,00	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,00	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7
Véronique CALVET	5,10	1 578,63	1 573,53	0,32 %	146,78	4,00	139,79	0,50	175,74	0,50	151,77	0,00	132,80	0,00	146,78	0,10	146,78	0,00	0,00	0,00	139,7

Solution : les tâches montrent les durées focalisées

Liste des tâches à réaliser

Dossier	ID externe	Tâche	Temps prévu	Temps passé	Temps restant
ACCESS FACTORY	024814	1.1 Réception pièces et données	0,05		0,05
ACCESS FACTORY	024814	3.6 Vérification réception 2ème acompte CA12	0,10		0,10
AKDUK	024647	3.4 Etablissement 2ème acompte CA12	0,25		0,25
AKDUK	024647	3.6 Vérification réception 2ème acompte CA12	0,10		0,10
ESPACE & ATMOSPHERE	024587	Supervision Révision & Projet bilan	0,50		0,50
GTD - GENERALE DE TRAV.	024673	3.4 Etablissement 2ème acompte CA12	0,25		0,25
GTD - GENERALE DE TRAV.	024673	3.6 Vérification réception 2ème acompte CA12	0,10		0,10
LB CONCEPT	024916	1.1 Réception pièces et données	0,25		0,25
L'EQUIPE B	024635	1.1 Réception pièces et données	0,25		0,25

Lignes de temps

Agenda
Activité

Ajouter Modifier Supprimer Type Temps

<tous> non validés validés

Collaborateur Stéphane REGNIER

Période du 01/11/2019 au 31/12/2019 Dossier <tous>

Date	Code dossier	Dossier	Code mission	Code activité	Commentaire	Durée
09/12/2019	024814	ACCESS FACTORY	C2019	C07	T.V.A	0,25

Fenêtre de saisie de temps par drag and drop

Ligne de temps

Date	Code dossier	Code mission	Millésime	Code activité	Commentaire	Durée	Quantité
09/12/2019	023099	C2020	2020	@C13	par défaut le libellé de l'activité sera indiqué	6,00	0,00

Projet Code projet

Tâche Situation (excep.)

Mission C2020

Dossier 3 M DIFFUSION

Exercice 01/07 - 30/06 Millésime mission 2020

Article Situation exceptionnelle

tâche est terminée

Remarque...

Au réel

Temps cumulé 6,00 Prévu 6,00 PVP 125,00 € PVC 100,00 €

Valider Annuler

Pourquoi ça marche ?

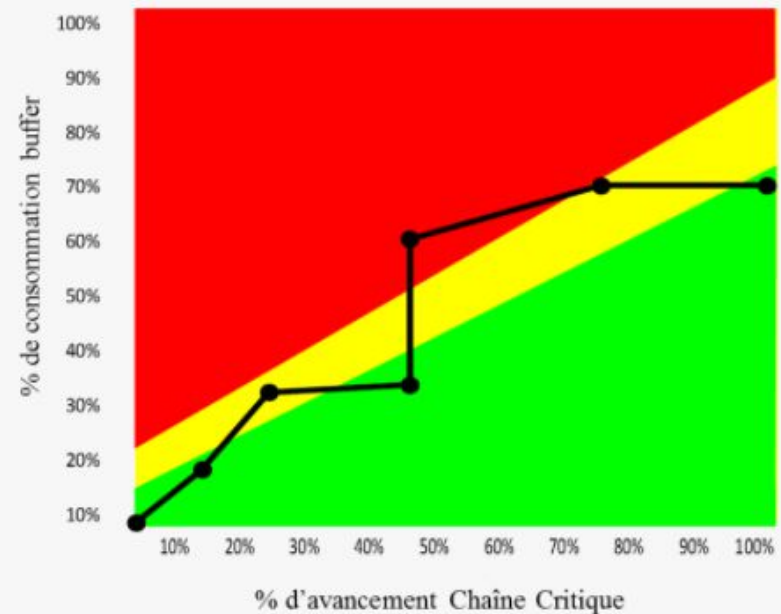
- 1/ Les collabs **ne connaissent pas les temps passés n-1 par tâche** => ils vont essayer de respecter les temps proposés (évitant ainsi la surqualité ou la procrastination qu'on leur reproche)
- 2/ C'est réaliste parce que les temps passés n-1 ont été saisis **dans le cadre d'une organisation non optimisée**
- 3/ Les collabs **ne pratiquent plus le multi-tâches multi-dossiers** => ils gagnent beaucoup de temps
- 4/ Les collabs **démarrent un projet de bilan ni trop tôt ni trop tard** => ils évitent de transformer l'expert-comptable en goulot d'étranglement par un juste-à-temps permanent

3/ La course de relais

= protéger la ressource critique qui doit réaliser sa tâche le plus vite possible (« sprint »)

L'indicateur présenté dans la figure ci-dessous est appelé Fever Chart, il permet de mesurer l'état du projet. Pour calculer cette courbe, deux informations sont nécessaires :

- Le pourcentage d'avancement sur la Chaîne Critique (sur les tâches critiques)
- Le pourcentage de consommation du tampon projet



Cet indicateur est le seul outil qui doit être utilisé par la hiérarchie. Cette dernière n'a pas besoin de suivre la complétude de chacune des tâches aux dates prévues, simplement de savoir quand elle doit intervenir pour mettre sous contrôle le projet si nécessaire. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision ; il permet surtout d'agir uniquement quand la situation l'exige.

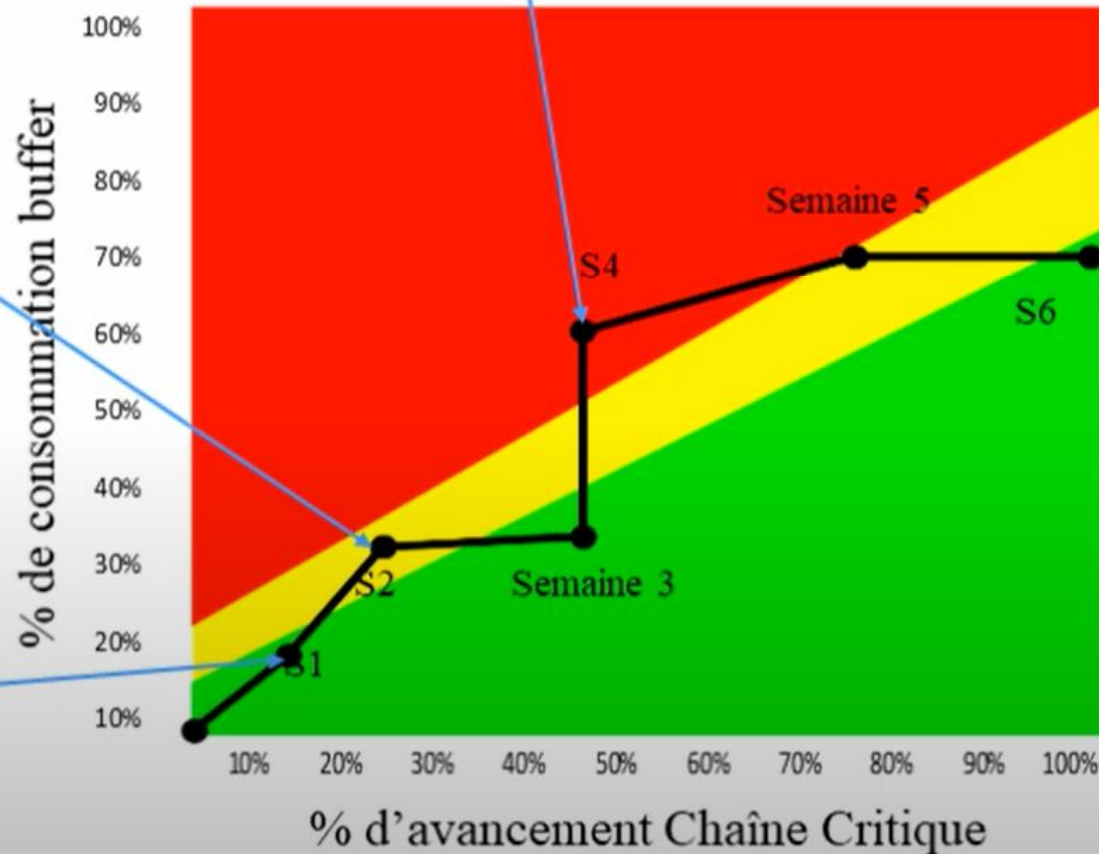
Le pilotage d'un projet devient facile à l'aide de la "Fever Chart"



Zone jaune = zone de vigilance → identifier l'origine du glissement et mettre sous contrôle

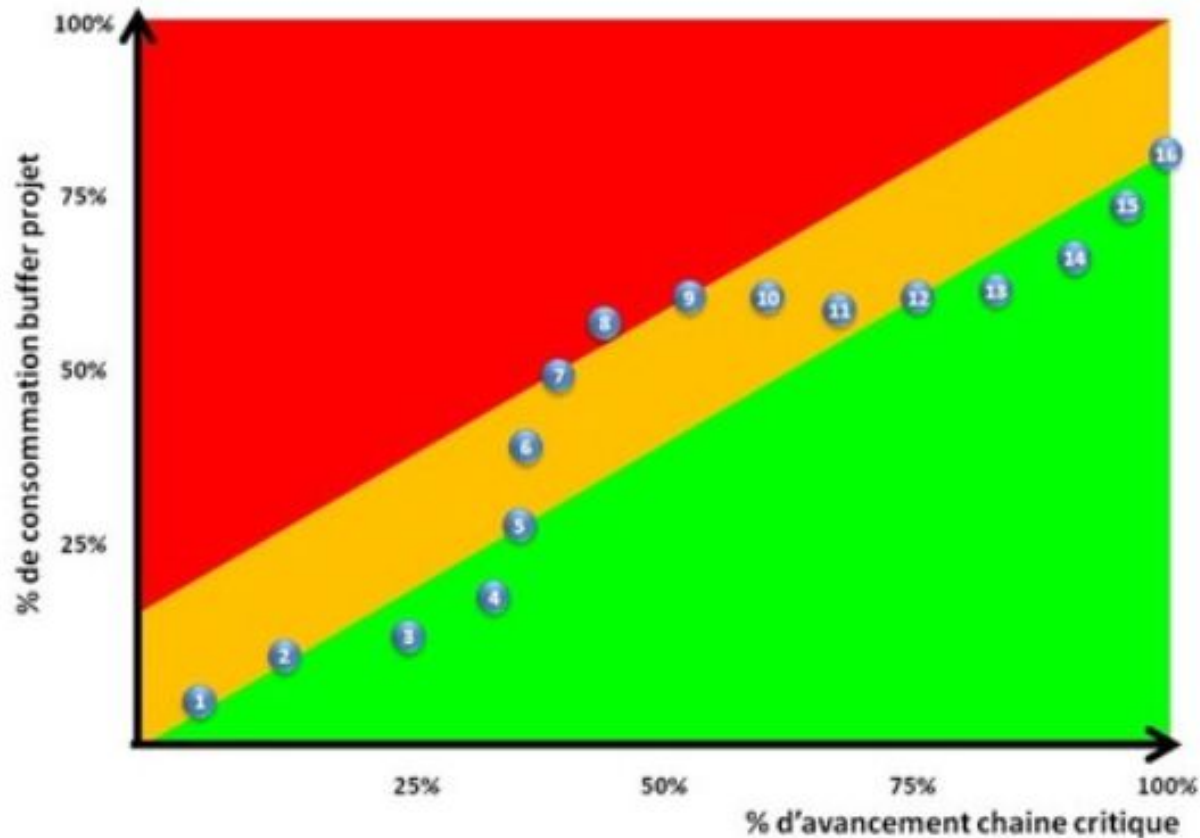
Zone Rouge = zone à risque → exécuter immédiatement des actions correctives

Zone verte = zone de confort → pas d'action



Projet terminé et taux de consommation buffer < 100% ce qui veut dire que le projet est terminé à l'heure et même en avance

On surveille l'éventuelle surconsommation du buffer



Très **visuel** (pas de chiffres)

Surveillance **au fil de l'avancement** du projet de bilan

On voit vite **l'entrée en zone critique** (orange puis rouge) qui va déclencher des mesures

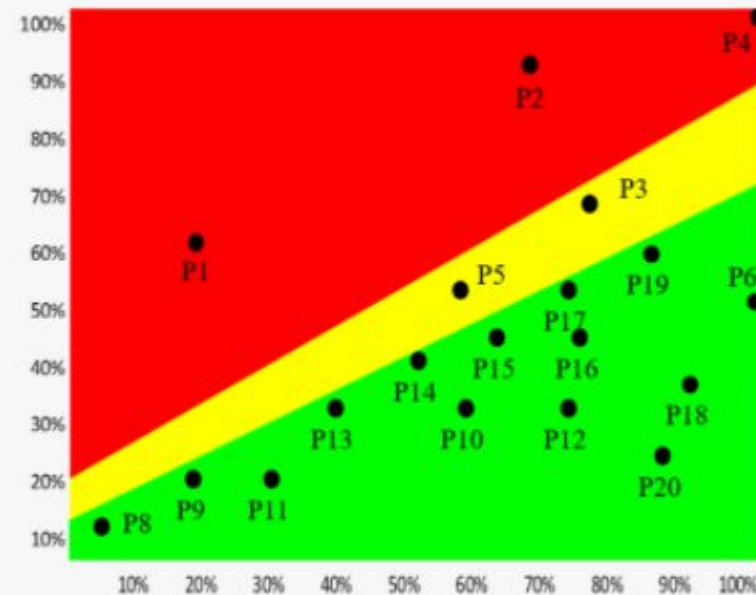


*Pour finir
tous les projets à l'heure,
il faut les terminer en avance !*

4/ Le séquençement

= protéger la contrainte dans un environnement multi-projets

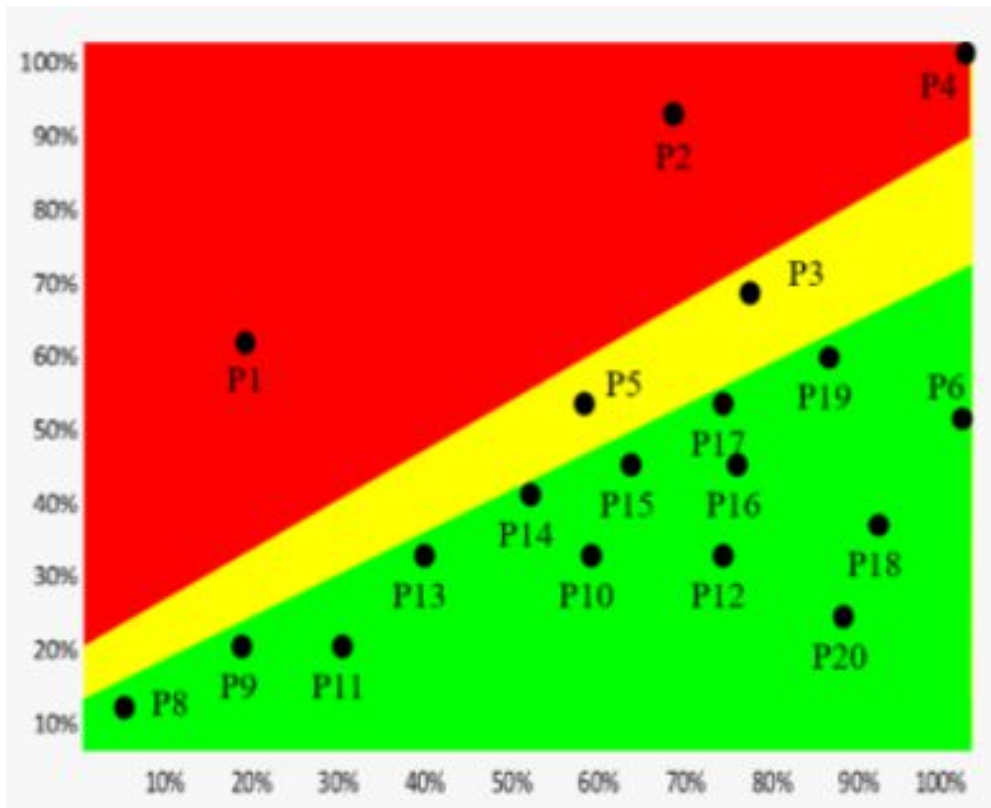
Le principe de lecture est identique à la Fever Chart projet : la zone verte est la zone de sécurité, la zone jaune, celle d'alerte et la zone rouge, la zone de danger, celle des projets risquant fortement de finir en retard.



S'il y a un conflit de ressources entre plusieurs projets, la Fever Chart permet d'identifier de façon très simple le projet le plus critique. Par exemple, on privilégiera l'affectation d'une ressource au projet P1 plutôt qu'au projet P10.



Stop starting, Start finishing



Intervention exclusive sur les bilans qui rentrent en zone d'alerte
Exemple : le P2 qui a consommé 90% de son buffer alors que l'avancement est à moins de 70%

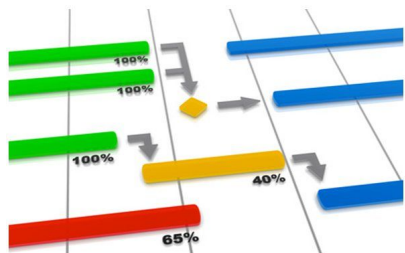
On estime que les autres se portent bien (attention quand même à surveiller les P3 et P5)

LES 10 PLAIES DES CABINETS A EVITER D'URGENCE

- 1/ gérer des obligations statiques et simplistes dans Excel
- 2/ construire des budgets de temps sur les temps passés n-1
- 3/ ne pas planifier tous les rendez-vous de bilan longtemps à l'avance
- 4/ ne pas optimiser/automatiser l'organisation client et ses appros
- 5/ ne pas gérer en file d'attente : appros, tenue et TVA
- 6/ mettre des outils de productivité sur des RH non goulot
- 7/ s'étaler dans le temps, tout faire en juste à temps et en multi-tâches
- 8/ ne pas protéger sa concentration, jouer les pompiers en permanence
- 9/ planifier sans piloter, ni mesurer, ni améliorer
- 10/ travailler « dans » son cabinet et pas « sur » son cabinet...

→ Avoir un travail, pas une entreprise !

La **Solution** = **Processus** → **Système** → **Efficacité**



Prochain webinaire : jeudi 26/11/2020 de 8H à 9H30

Les 2 secrets inconnus des cabinets
pour réussir à gagner +30% de productivité par la chaîne critique

Réservez dès maintenant votre place (100 places maximum)
sur ce lien : <https://cutt.ly/Cheujy5>



Un grand merci à vous !
Excellente journée...

Pour nous joindre : 05 56 60 38 29
Stéphane REGNIER : 06 11 23 09 18

Prendre RDV : <https://live.vcita.com/site/rcaconsulting>

Informations sur TurboBusiness : voir sur notre site www.iloa.biz