

Le processus de facturation

Firme d'impartition dans les processus de RH

Présentateurs
Danielle Leroy
Judith Desrosiers
Cyrille Ferdinand

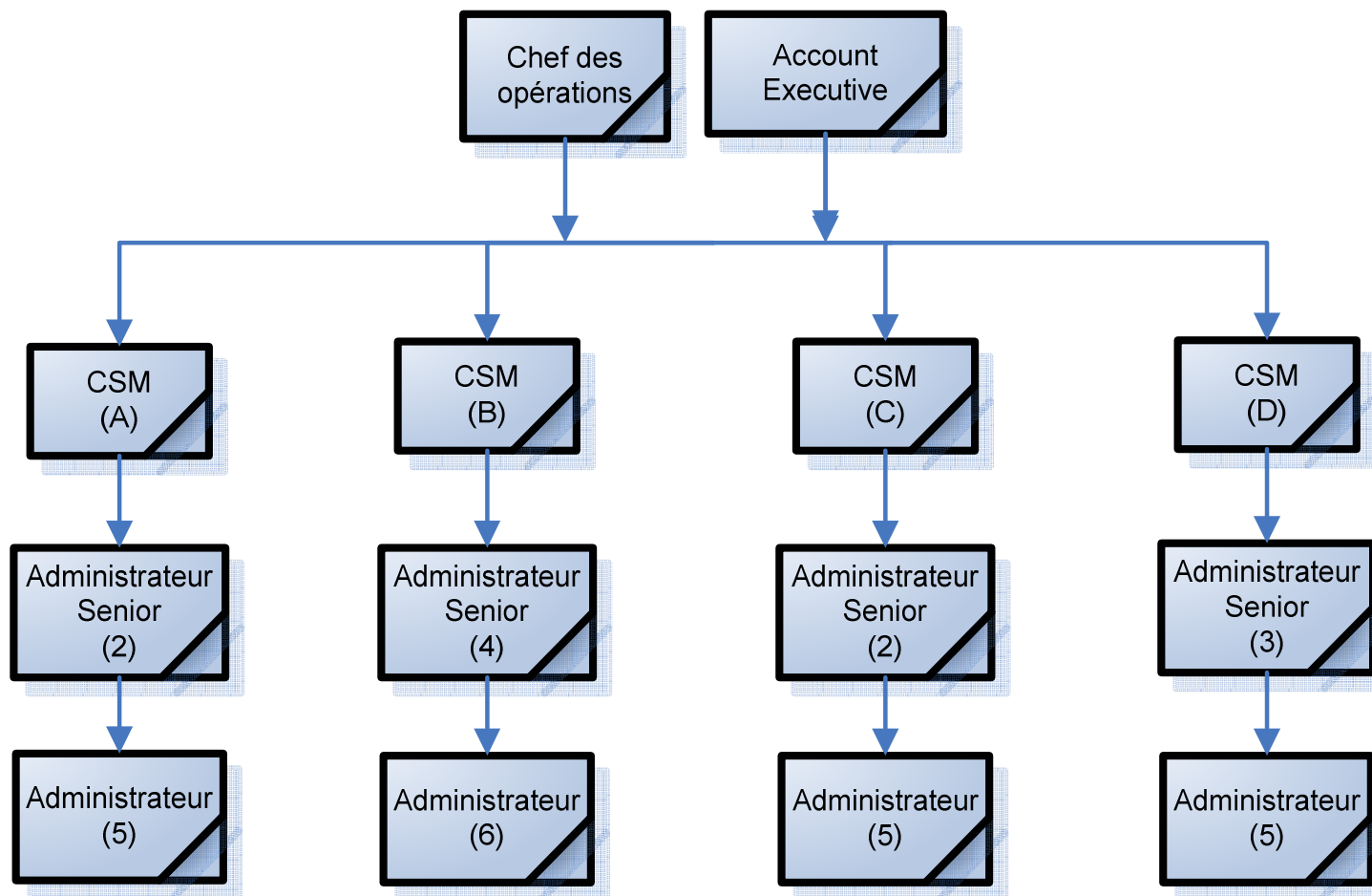
Professeur : M. Dan A. Seni, Ing., Ph. D.

Firme d'impartition dans les processus de RH

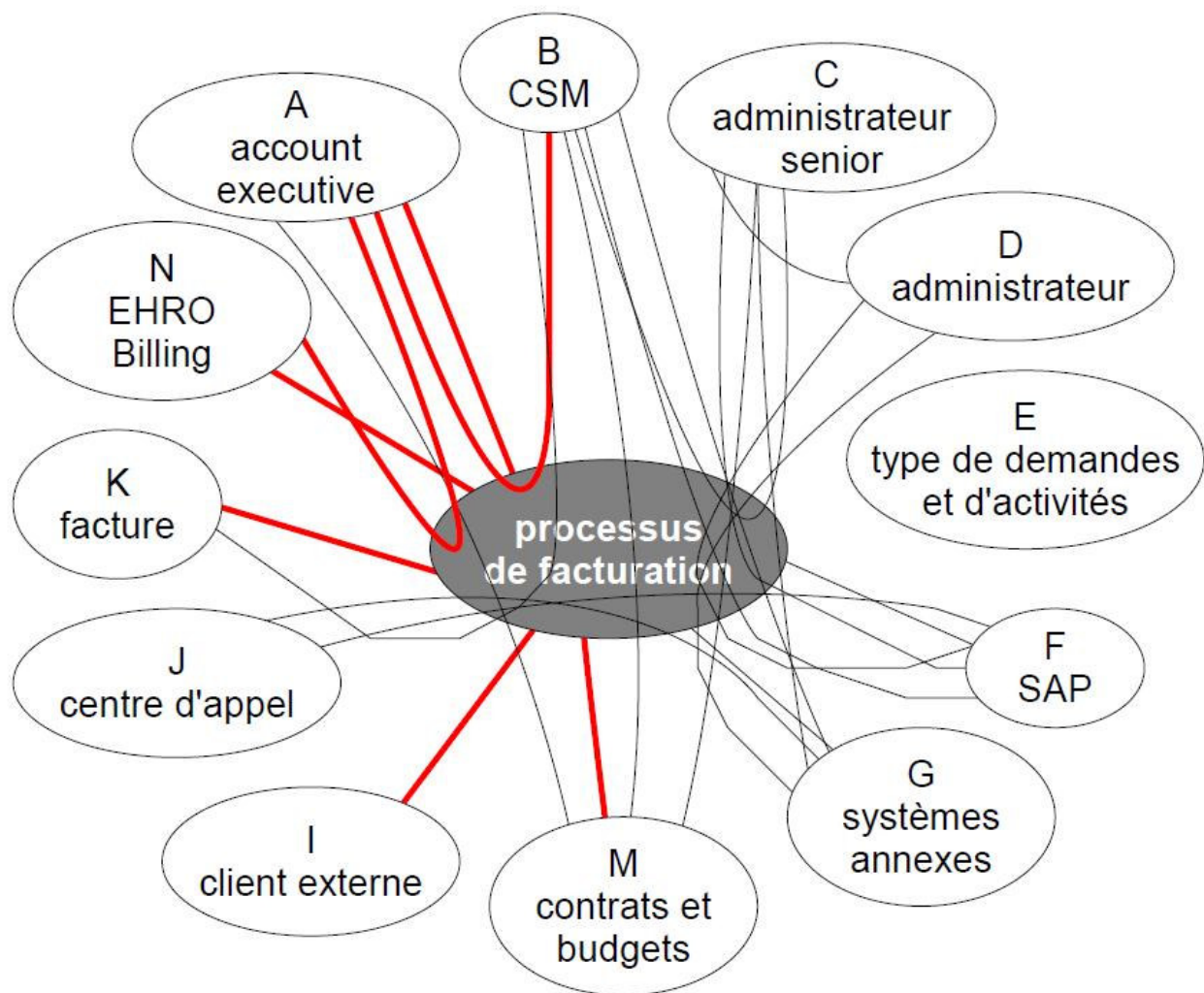
- Secteur : Services d'externalisation des services RH
- Firme implantée sur tous les continents
- Portefeuille de clients diversifiés
- Orienté vers la satisfaction du client
- Désire d'exceller dans son industrie

Organigramme sectoriel

Unité – bureau Montréal



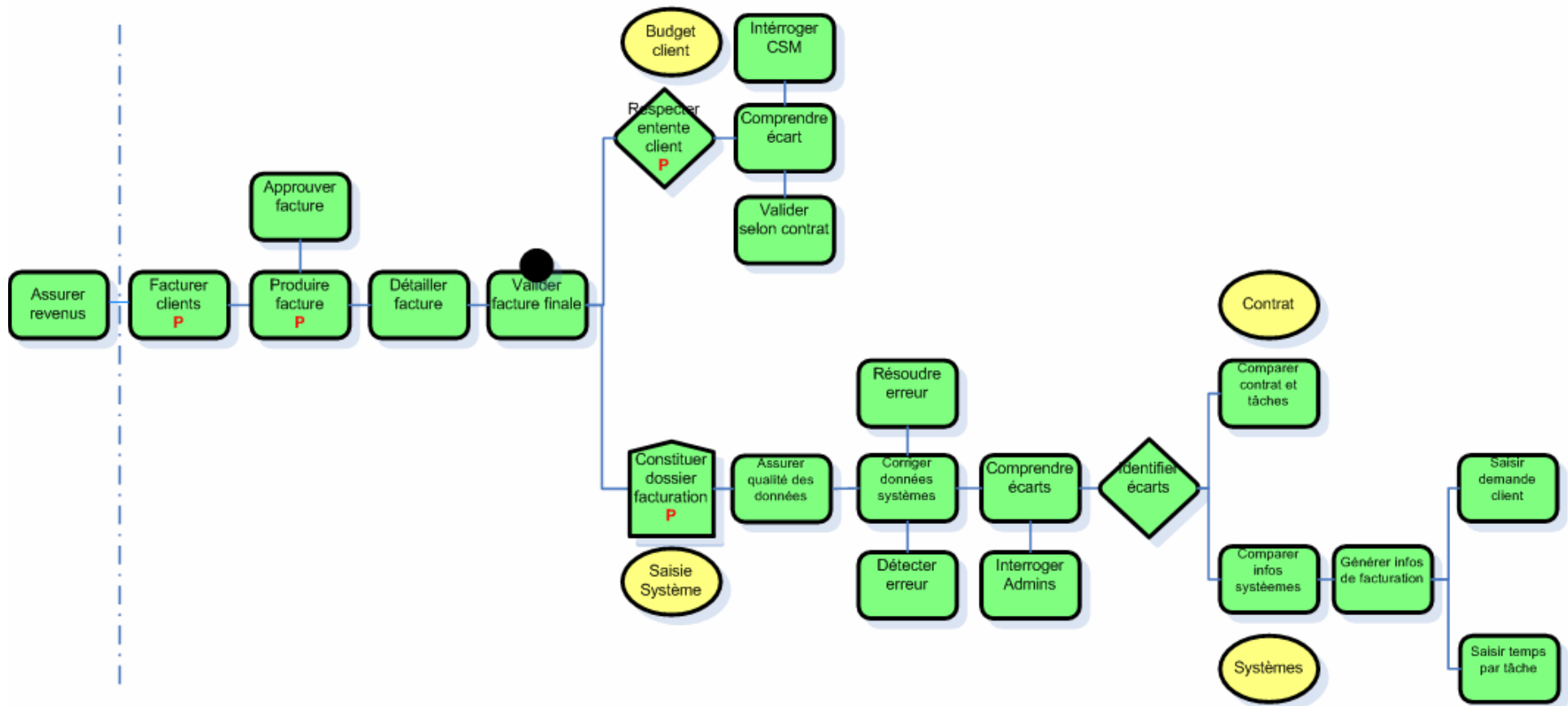
Modèle APTE



Paramètres

Processus de facturation	Temps
Total annuellement	10 000 heures
Nombre de clients	70
Moyenne annuelle/client	142,9 heures
Moyenne mensuelle/client	11,9 heures

FAST technique



Matrice du RACI

	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Account Executive	I	R A	A	R A	R A	R A	R A	R A	R A												R		
Client Service Manager									C	R A	R A	R A	R A	R A	R A	R A	R A	R A	R A	A	R A	I	
Aministrateur Senior											R	R	R A	R	R A C		R	R	R	R	R	R	A
Aministrateur													R	R	C						R	R	
Service à la clientèle															C						R	R	
Département de facturation	R A		R																	R A			

R = Responsable **C= Consulter**
A= Autoriser **I = Informer**

Analyse situation actuelle

- Qui a le problème? → Account Executive
- Quelles sont les ressources?

	Intervenants		Ressources
1	Account Executive (AE)	1	Account Executive (AE)
2	Client Service Manager (CSM)	2	Client Service Manager (CSM)
3	Contrats/Budget	3	Département de facturation
4	Département de facturation		
5	Facture		
6	Client Externe		
7	Dossier de facturation		

Analyse situation actuelle

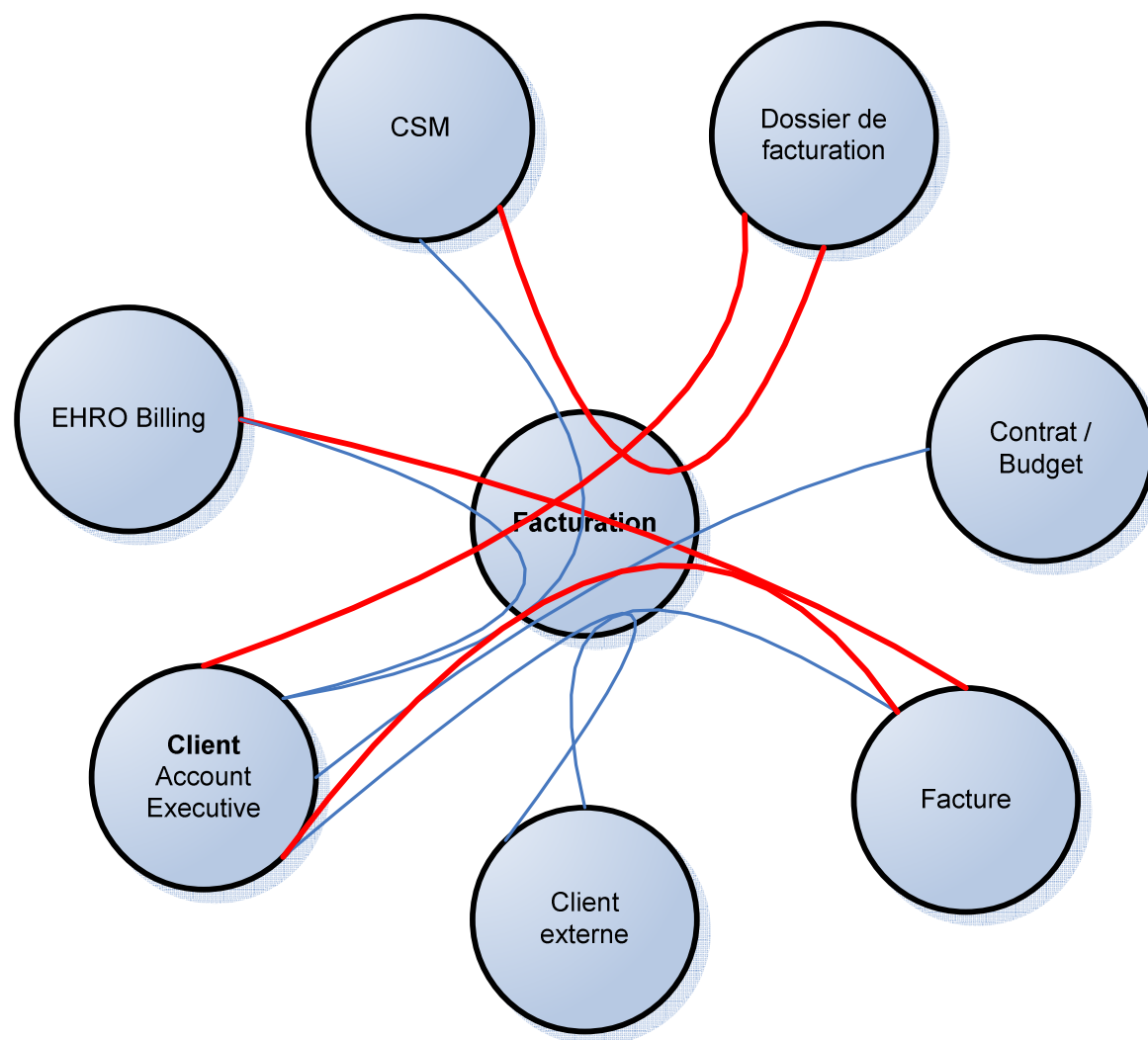
➤ Objectif

- Réduire de 50 % le temps passé à la production d'une facture.
- Récupérer 5000 heures de travail non facturables.
- Simplifier les techniques de révision afin d'éliminer les redondances.

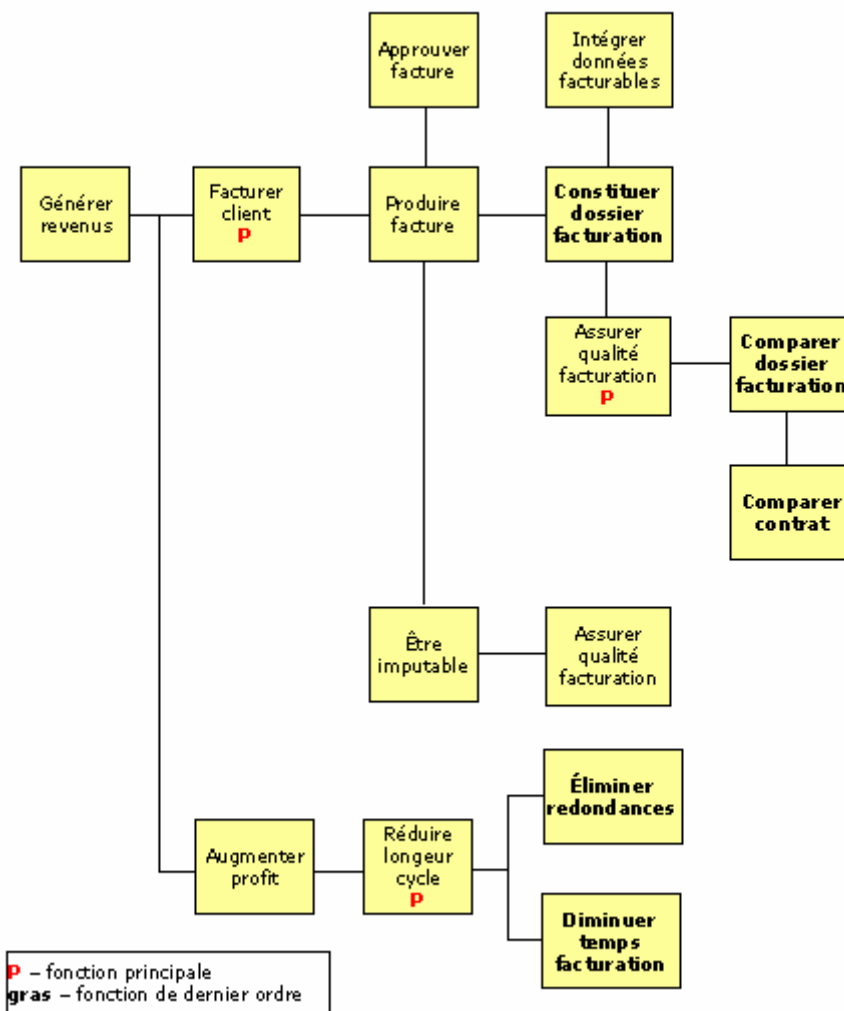
➤ Vaches sacrées

- Survalidation et surcomparaison par le CSM via de multiples systèmes d'entrée de données.

Modèle APTE client



FAST client



Critères d'évaluation

Fonction	Critère d'évaluation	Mesures
Assurer qualité facturation	Nombre d'erreurs pour 100 demandes	Erreurs par rapport aux éléments de facturation
Constituer dossier de facturation	Temps moyen	Heures
Comparer dossier facturation	Temps moyen	Heures
Éliminer redondances	Nombre de redondance dans les activités de validation avec systèmes annexes	Nombre
Diminuer temps processus facturation	Temps moyen	heures mensuelles

Échelle de valeur

Échelle de valeur des fonctions										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assurer qualité facturation - 10%	6	5,5	5	4,5	4	3,5	2	1	0,5	0
Constituer dossier de facturation - 1h	3	2,8	2,5	2,3	2	1,8	1,5	1,3	1	0,8
Comparer dossier facturation - 9h	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1	0,5
Éliminer redondances - 10	6	6	4	4	3	3	3	2	2	1
Diminuer temps processus facturation - 11	6	5,5	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5
Concurrents										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assurer qualité facturation - 10%	6	5,5	5	4,5	4	3,5	2	1	0,5	0
Constituer dossier de facturation - 1h	3	2,8	2,5	2,3	2	1,8	1,5	1,3	1	0,8
Comparer dossier facturation - 9h	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1	0,5
Éliminer redondances - 10	6	6	4	4	3	3	3	2	2	1
Diminuer temps processus facturation - 11	6	5,5	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5
Meilleur producteur										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assurer qualité facturation - 10%	6	5,5	5	4,5	4	3,5	2	1	0,5	0
Constituer dossier de facturation - 1h	3	2,8	2,5	2,3	2	1,8	1,5	1,3	1	0,8
Comparer dossier facturation - 9h	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1	0,5
Éliminer redondances - 10	6	6	4	4	3	3	3	2	2	1
Diminuer temps processus facturation - 11	6	5,5	5	4,5	4	3,5	3	2,5	2	1,5

Tri-carré

Tri-carré: comparaison des fonctions							
	B	C	D	E	Fonction	Poids relatif	%
A	B3	C3	D3	E3	Assurer qualité facturation	0	0%
	B	B2	B1	E1	Constituer dossier de facturation	6	29%
		C	D2	E1	Comparer dossier facturation	3	14%
			D	E2	Éliminer redondances	5	24%
				E	Diminuer temps processus facturation	7	33%
					Total	21	100
Poids relatif ou flexibilité							
1= faible							
2= Moyen							
3= fort							

Analyse (VR et IV)

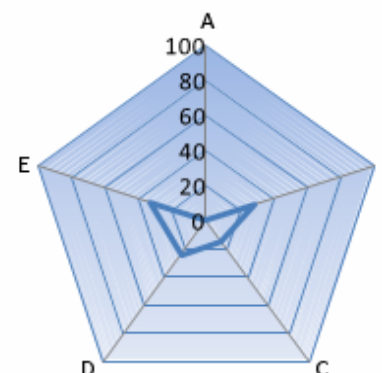
Valeur relative du produit (VR) (0 à 1000)	Indice de valeur (IV = 10000/VR)	Diagnostique	
< 450	> 2.2	Fort potentiel de création de valeur	Indice de la valeur pour le produit de l'entreprise est de 3.89
450-600	2.2 -1.7	Faible position de valeur pour le cas actuel. Création de valeur désirable	
>600	< 1.7	Cas actuel acceptable. Création de valeur faible probable	
>650	< 1.5	Valeur cible ou produit « optimisé » en termes de valeur	

Situation actuelle du produit

Valeur relative du produit pour le client						
Fonction	%	Actuel				
A Assurer qualité facturation	0	0	0			
B Constituer dossier de facturation	29	9	257			
C Comparer dossier facturation	14	0	0			
D Eliminer redondances	24	0	0			
E Diminuer temps processus facturation	33	0	0			
			Valeur relative	257	IV	3.89
			Cible	600		

Situation actuelle du produit						
Fonction	A	B	C	D	E	Total
Valeur	0	29	14	24	33	100
Valeur possible	0	290	140	240	330	1000
VR Actuelle	0	257	0	0	0	257

Situation actuelle du produit



Produits concurrents

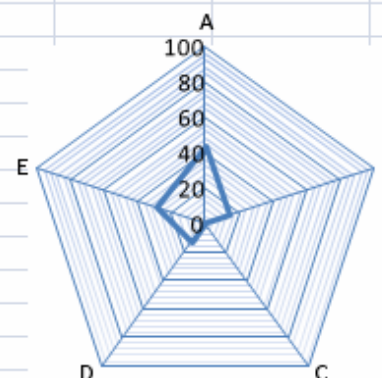
Valeur relative du produit des concurrents

Fonction	%	Actuel		
A Assurer qualité facturation	43	0	0	
B Constituer dossier de facturation	14	9	126	
C Comparer dossier facturation	0	9	0	
D Eliminer redondances	14	0	0	
E Diminuer temps processus facturation	29	7	203	
Valeur relative			329	IV 3.04

Les produits des concurrents

Fonction	A	B	C	D	E	Total
Valeur	43	14	0	14	29	100
Valeur possible	430	140	0	140	290	1000
VR Actuelle	0	329	0	0	0	329

Les produits des concurrents



Meilleur producteur

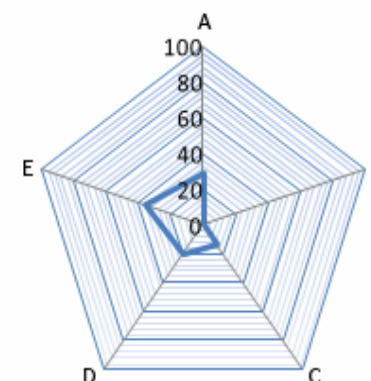
Valeur relative du produit pour le meilleur producteur

Fonction	%	Actuel		
A: Assurer qualité facturation	29	0	0	
B: Constituer dossier de facturation	0	10	0	
C: Comparer dossier facturation	14	10	140	
D: Éliminer redondances	21	1	21	
E: Diminuer temps processus facturation	36	10	360	
Valeur relative			521	IV 1.92

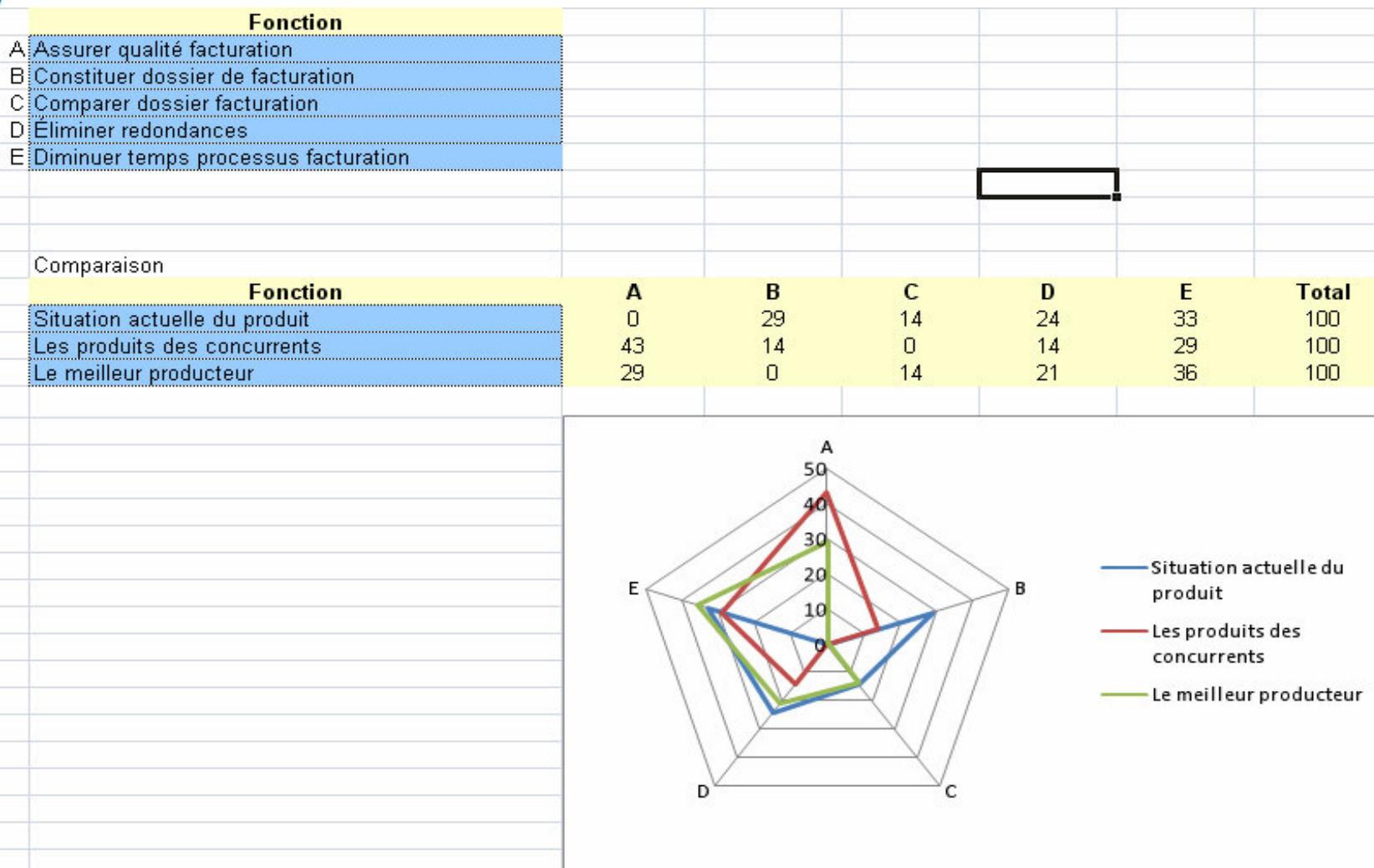
Le meilleur producteur

Fonction	A	B	C	D	E	Total
Valeur	29	0	14	21	36	100
Valeur possible	290	0	140	210	360	1000
VR Actuelle	0	521	0	0	0	521

Le meilleur producteur



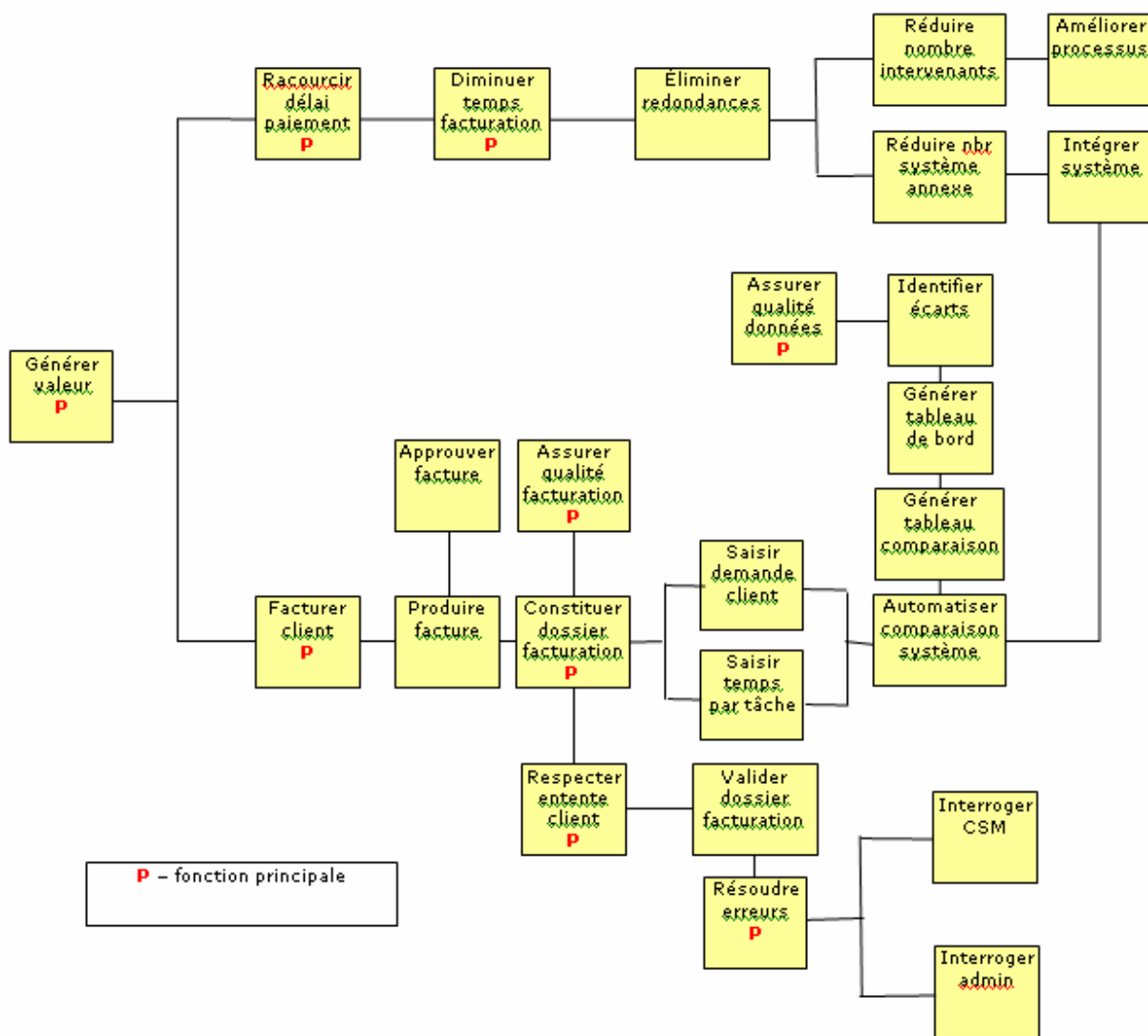
Comparaison



Conclusion situation actuelle

- L'entreprise désire améliorer les points suivants :
 - Diminuer le temps du processus de facturation.
 - Constituer le dossier de facturation.
 - Éliminer la redondance.

FAST technique amélioré



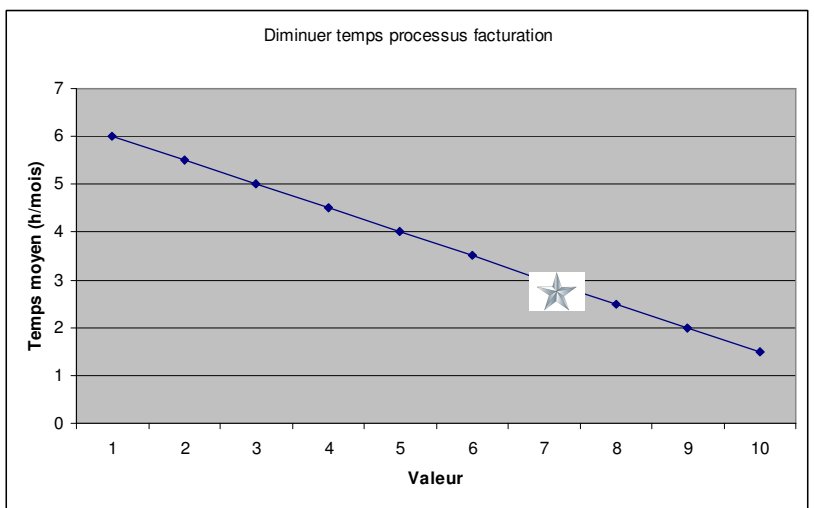
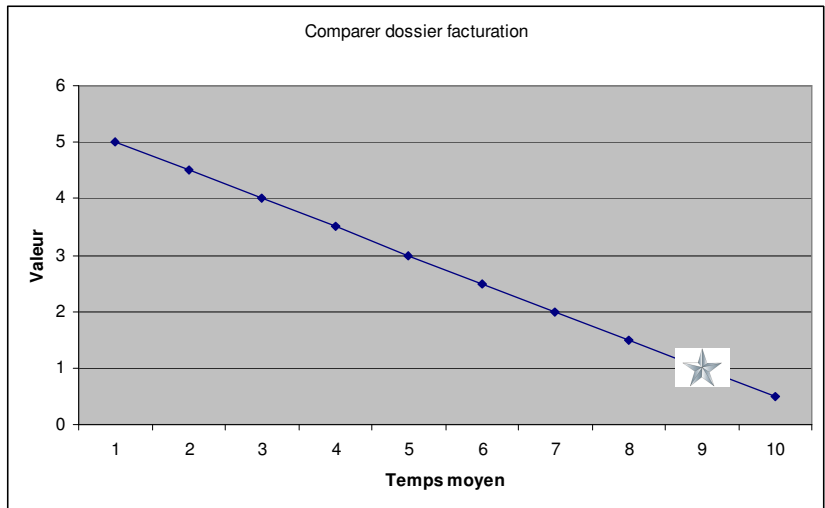
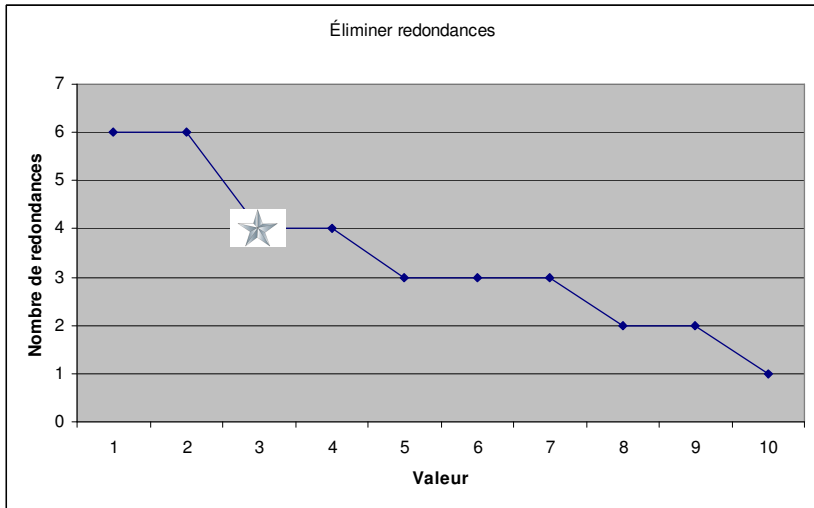
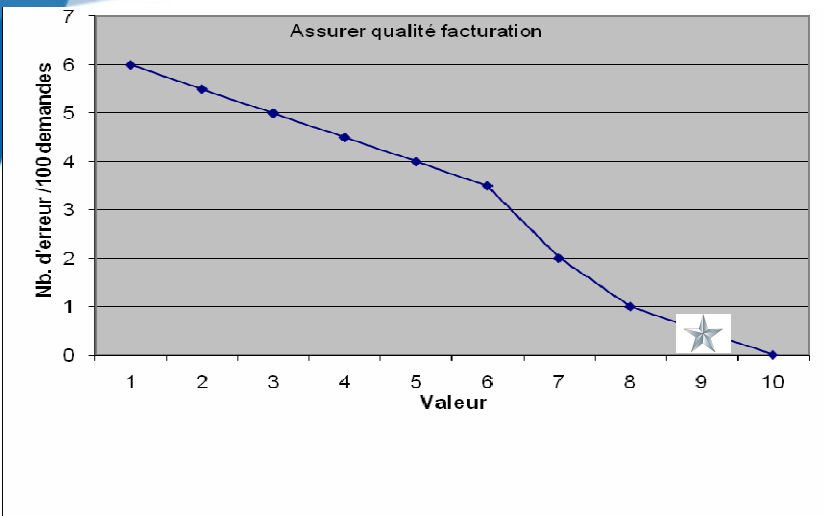
Échelle de valeur améliorée

Échelle de valeurs des fonctions

Service Amélioré

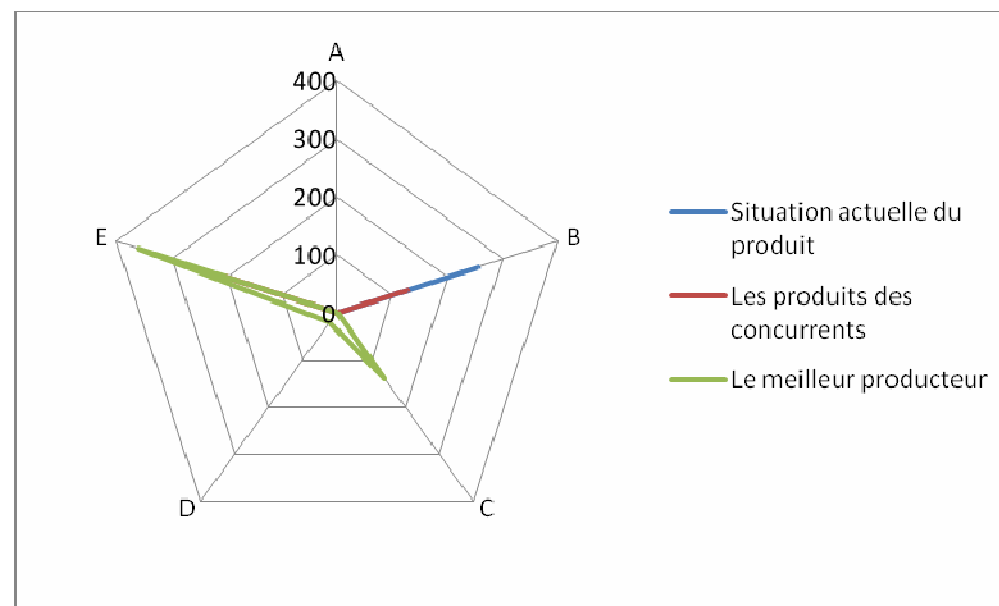
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assurer qualité facturation - 10%	6	5.5	5	4.5	4	3.5	2	1	0.5	0
Constituer dossier de facturation - 1h	3	2.75	2.5	2.25	2	1.75	1.5	1.25	1	0.75
Comparer dossier facturation - 9h	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5	1	0.5
Éliminer redondances - 10	6	6	4	4	3	3	3	2	2	1
Diminuer temps processus facturation - 11	6	5.5	5	4.5	4	3.5	3	2.5	2	1.5

Avant et après amélioration



Améliorations

	Fonction
A	Assurer qualité facturation
B	Constituer dossier de facturation
C	Comparer dossier facturation
D	Éliminer redondances
E	Diminuer temps processus facturation



Comparaison

Fonction	A	B	C	D	E	Total
Situation améliorée du produit	297	72	0	85	336	790
Situation actuelle du produit	0	257	0	0	0	257
Les produits des concurrents	0	126	0	0	203	329
Le meilleur producteur	0	0	140	21	360	521

Recommandations

- ✓ **Diminuer les coûts de production**
- ✓ **Conserver avantage concurrentiel par la qualité supérieure des services**
- ✓ **Gestion du changement : Participation - Communication – Formation – Modifier la culture**

Investissement

	Heures	CT	CFC	IV
Actuellement (survalidation)	10,000	327,513 \$	138,480 \$	2.37
Recommandations	5,000	146,914 \$	124,947 \$	1.18

✓ Gains annuels après 2 1/2 ans = 250K\$

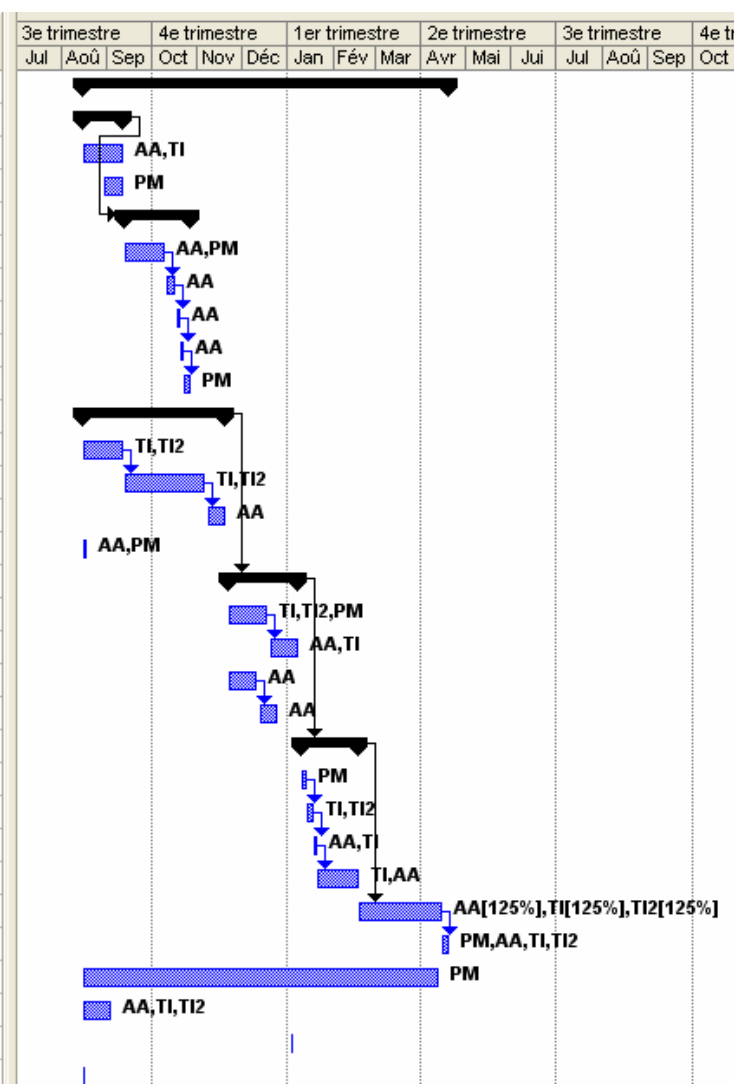
✓ Gains après 5 ans ★ 1 M \$

Mise en oeuvre

- Intégration de 3 systèmes (Excel - CMS - ROT) en 1
- Équipe de projet (PM, AA, 2TI, AE, Employés)
- Participation active des employés au processus de changement
- Communication
- Formation
- Parallélisme sur 2 mois

Plan de projet

Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Pré	Noms ressources	Coût
Automatisation des fonctions secondaires	176.29 jours?	Lun 8/16/10	Mar 4/19/11			\$587,119.75
Étude de faisabilité	20 jours?	Lun 8/16/10	Ven 9/10/10			\$32,550.00
Intégration des systèmes	20 jours?	Lun 8/16/10	Ven 9/10/10		AA, TI	\$24,500.00
Identification des fournisseurs	10 jours?	Lun 8/30/10	Ven 9/10/10		PM	\$8,050.00
Planification	32.29 jours?	Lun 9/13/10	Mer 10/27/10	2		\$24,890.00
Analyse des besoins	20 jours?	Lun 9/13/10	Ven 10/8/10		AA, PM	\$16,625.00
Plan de gestion du changement	5 jours?	Lun 10/11/10	Ven 10/15/10	6	AA	\$3,150.00
Plan de formation	2.14 jours?	Lun 10/18/10	Mer 10/20/10	7	AA	\$1,350.00
Plan de communication	2.14 jours?	Mer 10/20/10	Ven 10/22/10	8	AA	\$1,350.00
Plan d'approvisionnement	3 jours?	Ven 10/22/10	Mer 10/27/10	9	PM	\$2,415.00
Conception détaillée	70 jours?	Lun 8/16/10	Ven 11/19/10			\$79,625.00
Spécifications techniques	20 jours?	Lun 8/16/10	Ven 9/10/10		TI, TI2	\$23,800.00
Spécifications logicielles	40 jours?	Lun 9/13/10	Ven 11/5/10	12	TI, TI2	\$47,600.00
Monter les cas d'essais	10 jours?	Lun 11/8/10	Ven 11/19/10	13	AA	\$6,300.00
Monter le calendrier des communications et de	2.14 jours?	Lun 8/16/10	Mer 8/18/10		AA, PM	\$1,925.00
Réalisation	35 jours?	Lun 11/22/10	Ven 1/7/11	11		\$59,509.75
Développement de la solution technologique	20 jours?	Lun 11/22/10	Ven 12/17/10		TI, TI2, PM	\$25,525.00
Essais	15 jours?	Lun 12/20/10	Ven 1/7/11	17	AA, TI	\$18,234.75
Documentation	15 jours?	Lun 11/22/10	Ven 12/10/10		AA	\$9,450.00
Formation	10 jours?	Lun 12/13/10	Ven 12/24/10	19	AA	\$6,300.00
Mise en œuvre	28.29 jours?	Lun 1/10/11	Jeu 2/17/11	16		\$32,870.00
Communication	4 jours?	Lun 1/10/11	Jeu 1/13/11		PM	\$3,220.00
Déploiement	2.86 jours?	Ven 1/14/11	Mar 1/18/11	22	TI, TI2	\$3,400.00
Essais d'acceptation	1.43 jours?	Mar 1/18/11	Jeu 1/20/11	23	AA, TI	\$1,750.00
Support	20 jours	Jeu 1/20/11	Jeu 2/17/11	24	TI, AA	\$24,500.00
Parallélisme	40 jours	Jeu 2/17/11	Jeu 4/14/11	21	AA[125%], T	\$91,000.00
Bilan et fermeture	3 jours?	Jeu 4/14/11	Mar 4/19/11	26	PM, AA, TI, TI2	\$2,675.00
Gestion du projet	171.43 jours?	Lun 8/16/10	Mar 4/12/11		PM	\$138,000.00
Activités de projet	14.29 jours?	Lun 8/16/10	Ven 9/3/10		AA, TI, TI2	\$26,000.00
Licenses	1 jour?	Lun 1/3/11	Lun 1/3/11			\$50,000.00
Logiciel	1 jour?	Lun 8/16/10	Lun 8/16/10			\$50,000.00



Gestion du changement

- Méthodes utilisées
 - Focus groups
 - Swot
 - Sondage sur les besoins des clients
 - Analyse de l'écart entre situation actuelle désirée
 - Comité de gestion.

- Employés impliqués
 - Account executive
 - CSM
 - Administrateurs

Gestion du changement

- Communication
 - À tous les niveaux de l'organisation
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Communiqués périodiques
- Formation
 - Rôles et responsabilités
 - Modification technologique
 - Service à la clientèle
 - Amélioration continue

Conclusion

- Le travail ainsi réalisé nous permet de répondre à toutes les étapes de la analyse de la valeur.
- Nous avons évalué la situation tant pour l'entreprise que pour ses concurrents.
- Nous avons identifié et éliminé les vaches sacrées.
- Nous avons proposé un Fast amélioré et des innovations pour améliorer le processus, gagner de nouvelles parts de marché en offrant un meilleur service et réaliser des gains suite à l'intégration des systèmes et la diminution d'intervenants dans le processus.
- Le nouveau système va permettre d'augmenter les profits et le volume de clients : **But de l'entreprise.**