

MANUFACTURING CONCEPTION APRÈS-VENTE  
PRODUCTION MANAGEMENT PERSONNES  
**LEAN** SIX SIGMA ENVIRONNEMENT  
QUALITÉ STRATÉGIE LOGISTIQUE  
PERFORMANCE STANDARDISATION  
COMPÉTENCES RE-ENGINEERING  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
RSE KAIZEN BENCHMARKING



## Pôle Finance

### Exemples de réalisations

## QUELQUES REALISATIONS

# Coûts de développement de l'Ingénierie Mécanique: Réaliser une grille commune d'analyse des coûts, et un benchmarking, puis proposer des synergies

### Attentes Client (Renault- Nissan BV)

- RNBV, après la création d' APPO (the Alliance Powertrain Planning Office) souhaitait **développer les synergies** au niveau de l'Alliance, celles-ci s'étaient jusque là concentrées sur les ventes croisées et le co-développement de moteurs et BV.
- APPO a donc décidé d'explorer de nouvelles synergies, en **comparant les coûts** de R&D des deux partenaires. Ceci n'avait pas été possible auparavant à cause de **fortes différences** entre les organisations concernées, y compris au niveau de leurs **structures de reporting**.

### Approche

- Renault Consulting retenu conjointement avec Nissan Organizational Development.
- Construction d'une **grille commune d'analyse des coûts**, en veillant à ce que les deux organisations soient ensuite capables de la documenter . Le contenu: les charges et effectifs par fonction et localisation, et les coûts de R&D par projet et stade de développement.
- **Collecte , analyse critique et consolidation des données.**

### Résultats obtenus

- Après **examen critique** des données, et diverses améliorations, une **base de données complète** a été présentée au client.
- **Six domaines de synergie identifiés** et documentés avec des informations complémentaires là où c'était nécessaire.
- **Trois des six** domaines proposés ont été **retenus par le « Steering Committee »** de l'Ingénierie Mécanique de l'Alliance et sont **en cours de mise en œuvre** sous ce pilotage .
- Les domaines choisis sont confidentiels, mais globalement les six opportunités couvraient, entre autres, les politiques de localisation géographique, la gestion des projets communs, les choix d'avant-projets et les coûts des prototypes . Délai total : 3 Mois.

## QUELQUES REALISATIONS

# Ré-engineering du processus Facturations Diverses

### Attentes Client ( Direction du Contrôle de Gestion)

- **Faiblesses identifiées par l'Audit Interne** sur le processus d'émission des Facturations Diverses ( c'est à dire les factures non-commerciales, excluant donc les factures véhicules neufs, pièces de rechanges et services associés).
- Souhait de la Direction du Contrôle de Gestion de lancer une étude globale pour **identifier les causes de défaillance**, définir une **organisation cible mieux adaptée**, proposer un propriétaire du processus(BPO) et revoir les solutions IS/IT cohérentes avec les solutions d'organisation envisagées

### Approche

- Renault Consulting choisi pour animer ce projet, avec l'aide de plusieurs experts internes.
- Première étape : **examen détaillé (Baseline)** de la situation dans une vingtaine des principales entités concernées.
- Puis **revue avec les fonctions centrales** concernées; groupe de travail **informatique** et recherche des **organisations cibles** adaptées et du BPO ( définition de fonction et rattachement).
- Enfin, présentation d'un **dossier de décision**.

### Résultats

- Production d'une **analyse des catégories de dysfonctionnements**, par cause et des **charges de travail** induites par le processus
- Définition du **processus-cible** de contrôle interne permettant de ramener le taux d'erreur à une cible acceptable.
- En fonction de deux options informatiques, **choix proposé de deux organisations-cibles**.
- **Définition de fonction du BPO** et proposition de rattachement
- **Dossier de décision chiffré** et argumenté
- A la suite de cette phase du projet menée dans le délai prévu de trois mois, **transfert du déploiement** de la solution au BPO et à une équipe interne dédiée

## QUELQUES REALISATIONS

# Gestion des Créances: renforcement du plan d'actions

### Attentes Client ( nouveau CFO)

- La gestion des Créances est une **priorité de la Direction Financière**, et les objectifs fixés avaient été atteints.
- Cependant, souhait du nouveau CFO d'analyser les performances globales, **d'identifier les potentiels d'amélioration**, après une analyse détaillée des entités opérationnelles et de benchmarks externes.

### Approche

- Renault Consulting choisi pour travailler en association avec le Credit Management central selon les axes suivants: . :
- Analyse des KPI au niveau du groupe, de ses grandes fonctions et des principales entités. Réalisation d'un benchmarking externe.
- **Analyse détaillée d'une vingtaine d'entités significatives** ( performance, pilotage, processus opérationnels, opportunités de progrès identifiées ou suggérées)..
- Présenter un **diagnostic** puis un **plan d'actions**, incluant le déploiement d'un **Référentiel des meilleures pratiques** de gestion des Créances, issu de benchmarkings externes et des analyses internes.

### Résultats

- 1 Diagnostic des performances . Analyse des **points forts et des points faibles**.
- 2 Présentation de huit **axes de travail** et de **cibles proposées** sur les deux KPI du processus.
- 3 Clarification du **rôle des principales fonctions** et renforcement du rôle du Credit Management Central ( BPO). .
- 4 Mise à jour des **Délégations de Pouvoirs** permettant des décisions **plus rapides**..
- 5 Elaboration , validation et **déploiement d'un référentiel des meilleures pratiques de gestion des créances**. Plan de communication et formation.

## Déploiement par RCI Banque d'une démarche Lean

### Attentes du nouveau PDG

- **Volonté stratégique** d'une rupture sur la qualité de service au client et la compétitivité
- La gestion de RCI Banque était pénalisée par son **organisation fonctionnelle** et son **manque de méthode commune pour gérer les projets transversaux** .
- Souhait du nouveau PDG **d'introduire des méthodes « lean »** pour l'ensemble du Groupe, et des projets ( **Commerce, Risque, Compétitivité**)..

### Approche

- **Démarche Lean** déployée sous le **pilotage du Comité Exécutif**, qui a bénéficié d'une **formation** et d'un « **coaching** » appropriés.
- Mise en place d'une **équipe centrale légère**, s'appuyant sur des compétences externes ( au démarrage) et internes et rendant compte au Comité Exécutif.
- **Formation-Action par vagues semestrielles** de projets; appui aux projets par des **Value Pilots** dans les directions Méthodologies communes de **sélection et de pilotage des projets**, et de chiffrage des gains attendus et obtenus. Développement de la **culture des projets rentables**
- Cartographie des **macro-processus** opérationnels et support, enrichissement de cette cartographie après les projets réalisés. Déploiement en parallèle de **l'approche ABC/ABM**.

### Résultats

- **Formation de plus de 100 collaborateurs** au niveau « manager » et « pilot »
- Changement culturel profond issu de **l'approche processus**, de l'emploi des **outils du Lean** et de la **méthodologie de conduite des projets et du changement**. Progrès importants dans la transversalité de l'Entreprise et dans sa réactivité sur les processus opérationnels, la qualité et la compétitivité.
- **Gains financiers** significatifs dégagés par le Programme Lean (en général > **250 KEUR/projet**). Réduction constante des coûts des fonctions support (ex **Comptabilité >7%/an**)
- Le programme est considéré comme un des facteurs principaux qui ont permis à RCI une forte amélioration de son ratio d'exploitation /« **cost to income** » ( **30% en 2010, contre 39% en 2007**).