

MUTUELLE D'ASSURANCES

«Générer de la performance économique»

Nommé en ce début d'année directeur logistique et achats groupe chez Groupama SA, François Rajaud s'épanouit dans ses nouvelles attributions qui demandent diplomatie et inventivité.

La fonction de responsable achats et logistique est méconnue du grand public, et encore plus dans le tertiaire. Mais François Rajaud est décidé à la valoriser au sein de Groupama, en luttant contre les idées préconçues. Le groupe mutualiste d'assurance a contribué à améliorer son attractivité en fusionnant les achats et la logistique. Une nécessité «pour accélérer les synergies entre les deux fonctions et continuer de les professionnaliser», selon cet homme qui supervise près de 390 employés, au sein d'une direction rattachée à l'entité stratégie et ressources humaines du groupe.

Et l'activité est dense : elle recouvre les achats, la logistique et les services généraux, la gestion des immeubles d'exploitation et le secrétariat général –qui embrasse les ressources humaines, le contrôle interne, la communication et la qualité–, auxquels devrait s'ajouter le «risk management». Le dada de François Rajaud, c'est «la variété de la fonction, avec des sujets qui peuvent paraître des microsujets, mais importants pour les personnes concernées, comme des sujets très ambitieux, avec des dimensions financières parfois colossales».

L'animation de la direction achats groupe et du GIE Groupama Logistique se traduit au quotidien par toute une palette d'activités. François Rajaud supervise les achats de prestations de services (informatiques, conseils, communication, etc.), la gestion des 240 000 m² de locaux, les imprimés professionnels de tout le groupe, le traitement national des archives et le courrier. «Il y a aussi une kyrielle de prestations indispensables concernant les services généraux : la billetterie, les flottes de véhicules, les fournitures de bureau ou les abonnements», rappelle-t-il. Sans oublier une troisième casquette : le conseil aux entités du groupe sur l'immobilier et la sécurité, pour lesquelles les risques sont évalués et

CE QU'IL APPRÉCIE

«La variété de la fonction et le fait qu'on peut traiter des sujets très ambitieux, avec des dimensions financières colossales.»

CE QUI EST DIFFICILE

«Il faut être capable de s'adapter et de ne pas opposer aux entités du groupe ses propres contraintes d'organisation.»

TENDANCE

Dans les entreprises de services, la centralisation des fonctions achats et logistique à la tête des sociétés commence à être pratiquée. Leur concentration ne peut que servir leur performance.

des préconisations formulées. Pour déceler les besoins des différentes entités, François Rajaud souhaite «développer des préconisations croisées entre les directions achats groupe et Groupama Logistique» et, pour cela, sa connaissance globale de l'entreprise lui est bien utile. En effet, les responsabilités exercées en tant que DRH lui apportent «une vision transversale du groupe». C'est là tout l'enjeu du poste : «prendre en compte les besoins des entités du groupe, dont elles n'ont pas forcément conscience», et imaginer «des process ad hoc pour des demandes originales». L'adaptation aux demandes les plus diverses, leur traduction en plan d'action, le suivi de la mise en œuvre constituent le cœur de la fonction de François Rajaud, qui doit aussi évaluer sur le terrain le déploiement des prestations, par exemple dans les centres d'archives de Bordeaux-Lac ou de Morangis.

Le directeur achats et logistique doit aussi rechercher les coûts les plus bas, l'objectif étant de «faire faire des économies aux entités du groupe sur leurs frais généraux, et générer de la performance économique sur les achats du groupe». L'animation des directions achats et logistique requiert «une capacité d'écoute et de prise en compte des attentes, une capacité à faire accepter le changement», le souhait de François Rajaud étant «le développement de la fonction sur la durée». ●

LAURA FORT

AVIS D'EXPERT

DIDIER AIVAZOFF, directeur technique chez Dialogis (cabinet de conseil et formation en logistique)

«Être à la fois gestionnaire et manager»

- Le directeur achats et logistique d'une entreprise de services devra gérer plusieurs casquettes et avoir une formation assez générale. Il doit avoir un avis sur le fonctionnement global de l'entreprise en termes de flux physiques et de flux d'informations, pour pouvoir optimiser la performance.
- C'est un interlocuteur central dans l'entreprise, à la fonction transversale.
- Le directeur achats et logistique est un gestionnaire et un manager : il doit animer ses collaborateurs, savoir prendre en compte des objectifs stratégiques et mettre en place des tableaux de bords pour piloter son activité.
- La difficulté de cette fonction est la problématique humaine. Si on sait facilement mettre en place une organisation logistique, c'est dans la pratique et dans l'animation des équipes au quotidien que va se jouer la réussite.

PHOTO HERVÉ BOUJET

François Rajaud supervise près de 390 employés au sein d'une direction rattachée à l'entité stratégie et ressources humaines de Groupama.