

De gauche à droite : **Béatrice Chevallier**, Responsable des prévisions de vente (Demand Planning) EMEA, **Elisabeth Ancelet**, Responsable Finance Supply Chain International, **Laurence Papeil**, Responsable Logistique Distribution EMEA, **Dominique Schermesser** et **Paul Bourrasset**, Responsable Supply Planning EMEA.

Dominique Schermesser aime le contact et sait faire preuve d'une grande capacité d'écoute, notamment pour régler des situations de management difficiles. Aujourd'hui Directeur Supply Chain EMEA & Asie-Pacifique de la société américaine Energizer, un des leaders mondiaux dans la fabrication de piles, il revient sur son parcours, marqué par le rôle de « facilitateur » qu'il a appris à structurer dans la conduite de nombreux projets au sein de grands groupes internationaux. Portrait d'un Supply Chain Manager qui relève les défis en environnement complexe.

© ANDREY POPOV-FOTOLIA



# Dominique Schermesser

Directeur Supply Chain EMEA & Asie-Pacifique d'Energizer  
Un « facilitateur » en mode projet

## Energizer en bref

- Leader mondial du marché des piles et des solutions d'éclairage portatif
- Fondé en 1905 (American Ever Ready Company)
- CA 2014 : 1,8 Md\$
- Des milliards de consommateurs dans 140 pays
- De nombreuses innovations dont Energizer EcoAdvanced, 1<sup>ère</sup> pile AA fabriquée avec 4 % de piles recyclées en 2015

*Jean-Marc Abelous : Qu'avez-vous fait comme études ?*

**Dominique Schermesser** : Après un bac scientifique au lycée Alfred Kastler de Guebwiller (68), j'intègre la préparation HEC du lycée Henri IV à Paris. Au bout d'un an, j'intègre l'Essec. Très centrée sur des valeurs humanistes et d'ouverture à l'international auxquelles je tiens particulièrement, cette école de commerce parisienne me permet de trouver rapidement un équilibre entre l'aspect scientifique de mes études, le pragmatisme des sciences économiques et la concrétisation de mes centres d'intérêt. C'est lors de mon 2<sup>e</sup> stage, au sein du cabinet de conseil Booz, Allen & Hamilton à Paris, que je découvre mon intérêt pour la compréhension du fonctionnement d'une entreprise : j'interviens sur la rationalisation des processus dans

une banque de réseau et sur la stratégie commerciale dans une multinationale de produits de grande consommation (PGC). Mon cursus est ensuite complété par une expérience à l'international lors du programme d'échange avec l'école de commerce Booth de l'Université de Chicago. Pendant 4 mois, j'ai la chance de suivre les cours de finance et de sciences comportementales de son MBA. Sur place, j'apprécie particulièrement la dimension internationale du campus et m'enrichis au contact d'étudiants ayant déjà travaillé, plusieurs années pour la plupart. Diplômé en 1991, service militaire oblige, je trouve un VSNE – l'équivalent à l'époque du Volontariat International en Entreprise (VIE) – en Belgique, chez Kaysersberg, fabricant de PGC à base de papier (marques Lotus, Vania), racheté depuis par



ments de la filiale française de la société Vania. J'obtiens ce poste et entre dans une équipe de 4 personnes (un Directeur Supply Chain et 3 pilotes de flux que je gère). Le contexte est challengeant : sous la supervision du directeur auquel je reporte, je dois réduire les écarts, d'un point de vue opérationnel, entre les fonctionnalités développées dans l'ERP et la pertinence de son utilisation « sur le terrain » ! Je développe ainsi les métriques dans l'outil (taux de service, indicateurs de performance opérationnelle...) et apprends par la même occasion les « basiques » du métier.

**J-M.A. : C'est-à dire ?**

**D.S. :** Je me rends compte peu à peu de l'importance de plusieurs leviers : les SI dans le fonctionnement des processus logistiques ; le service client, avec des pratiques de gestion partagée des approvisionnements (GPA) ; l'optimisation du portefeuille produits ; le pilotage de la demande (mise en place d'un logiciel, anticipation des besoins de promotions avec la Direction Commerciale) ; ou encore la planification industrielle et la logistique de distribution. J'ai la chance d'être en 1<sup>ère</sup> ligne sur tous ces volets, faisant le lien avec toutes les parties prenantes. Nous travaillons sur un schéma de type S&TOP (Sales & Operations Planning) qui nous donne de la visibilité sur les activités de chacun, notamment sur les besoins à venir de l'outil industriel. J'ai l'occasion aussi de participer activement aux échanges entre les responsables Supply Chain des différentes divisions Business de la société, pour partager les meilleures pratiques ou optimiser le fonctionnement de notre nouvel outil commun.

cifique de ce pays et à l'univers de la grande distribution. Le challenge est aussi de participer à la refonte de la politique commerciale – positionnement, grilles, tarifs, conditions – pour répercuter à nos clients de la grande distribution les baisses de coûts acquises en optimisant les livraisons. Je dois impérativement faire comprendre, au sein du groupe, les spécificités des pratiques de ce marché et ses contraintes nombreuses. Je suis en outre le correspondant utilisateur pour le projet de refonte du système d'information, à savoir la mise en œuvre de l'ERP Providence, en participant à l'élaboration de l'appel d'offres et à la sélection du logiciel. Ce dernier projet valide mon embauche définitive chez Kaysersberg.

**J-M.A. : Sous quel titre êtes-vous intégré ?**

**D.S. :** Je suis nommé en 1993, au siège France du groupe à Levallois (92), Chargé de Mission au sein du Secrétariat Général. Dans le cadre de la mise en place et du déploiement de l'ERP, en étroite relation avec la Direction des Systèmes d'Information (DSI), l'ensemble des processus de chaque fonction est analysé puis « mappé » dans l'outil. Je découvre alors concrètement la fonction Supply Chain, avec les prestataires logistiques et les usines. Après cette mission, je postule pour être Responsable Approvisionne-

**J-M.A. : En 1997, vous entrez chez Henkel France...**

**D.S. :** Après 6 ans au sein de Georgia Pacific (ex-Kaysersberg), j'ai l'opportunité d'intégrer une autre multinationale des PGC : Henkel France à Boulogne-Billancourt (92). Son environnement plus international me séduit beaucoup : j'entre à la Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information (DOSI) en tant que Chef de Projet, pour gérer l'intégration (commerciale et opérationnelle) de l'activité de Loctite – marque récemment rachetée – au sein de la branche colles industrielles et grand public de Henkel et

Georgia Pacific, puis plus récemment par SCA.

**J-M.A. : Comment appréhendez-vous cette prise de poste chez Kaysersberg ?**

**D.S. :** L'enjeu est de taille : je dois créer la fonction de contrôle de gestion dans la filiale de distribution France/Benelux. Avant mon départ effectif pour Bruxelles, je fais d'abord 6 mois de stage, histoire de bien comprendre la culture de l'entreprise et de mettre la main à la pâte. C'est une belle leçon d'humilité, en grande partie liée à la complexité législative spé-



## Parcours

### Expérience

#### Energizer

Directeur Supply Chain International (EMEA & Asie-Pacifique)  
– Chatou (78) – Depuis 07/2015

Directeur Supply Chain EMEA – Chatou (78) – 2013 – 06/2015

#### Johnson & Johnson Santé Beauté France

Directeur Supply Chain – Issy-les-Moulineaux (92) – 2011-2013

#### Laboratoires Vendôme (Johnson & Johnson Group)

Directeur Supply Chain – Dijon (21) – 2007-2011

#### Air Liquide Welding

Directeur Supply Chain – Saint Ouen l'Aumône (95)  
– 2006-2007

#### FNAC

Directeur Outils et Méthodes – Clichy (92) – 2000-2005

#### Henkel

Responsable Logistique – Boulogne-Billancourt (92) – 1999-2000

Chef de Projet Organisation et SI – 1997-1998

#### Georgia-Pacific LLC

Responsable Supply Chain – Courbevoie (92) – 1993-1997

### Formation

Programme MBA Finance – The University of Chicago

Booth School of Business – Chicago (États-Unis) – 1990

ESSEC – Cergy (95) – 1988-1991

pour mettre en place le nouvel ERP (SAP). Au bout d'un an, l'intégration de Loctite est effective, ainsi que le déploiement de SAP sur 4 divisions. Je deviens officiellement Manager Planning & Projets Logistiques pour la branche Cosmétiques. Je gère en direct un pilote de flux et m'occupe notamment des marques Le Chat et Schwarzkopf. J'apprends le fonctionnement matriciel de ce groupe international : pour la marque Schwarzkopf, je dépends en effet des capacités de son usine basée en Allemagne pour approvisionner mon marché. Afin de mieux négocier l'assouplissement des minima de commande (MOQ) de l'usine, nous développons, avec mon responsable, un projet de « différenciation retardée » avec des prestataires locaux. Associé à des groupes de travail internationaux (Allemagne, Italie, Espagne et Royaume Uni), j'apprends à utiliser la combinaison entre logique industrielle et logique d'achat : les capacités de production internes sont concentrées sur les gammes stratégiques et les produits plus standards sont externalisés auprès de sous-traitants. Henkel est une très bonne école !

*J.-M.A. : En 2000, vous optez pour la distribution spécialisée en arrivant à la FNAC. Est-ce un nouveau défi ?*

**D.S. :** Effectivement, je suis un de mes anciens responsables chez Henkel, devenu Directeur Outils et Méthodes au sein de la Direction Commerciale de la FNAC. Tout est à construire ! Le contexte interne est assez tendu : le nouvel entrepôt consolidé pour l'ensemble des produits éditoriaux (livres, CD) vient d'ouvrir à Massy (91) et son démarrage s'effectue dans la douleur. La révolution culturelle liée au changement d'organisation passe mal auprès de nombreux salariés. La FNAC met en effet en place, au siège, une structure logistique centralisée remplaçant les services propres aux magasins, qui perdent ainsi leurs prérogatives d'organisation autonome. Cette transition ne se fait pas sans difficulté : je suis confronté à une résistance au changement, inédite pour moi, qui m'amène à m'interroger sur l'impact de mon intervention. Je comprends alors que la conduite du changement est primordiale pour faire avancer les choses : je développe l'écoute et la stratégie d'influence afin de faire passer mes projets de transformation auprès des acteurs

concernés. Je muscle mon équipe Projets et Etudes (passant de 7 à 14 personnes) et réalise une multitude d'améliorations



fonctionnelles et techniques en mode projet : mise en place d'un outil de gestion des conditions commerciales d'achats ; optimisation des processus de gestion des assortiments et des approvisionnements ; démarches-pilote de partenariats avec des fournisseurs pour anticiper les besoins au moment des lancements ; tableau de bord du pilotage de la performance en magasin, etc. La démarche engagée dans ce contexte difficile me fait mûrir sur un autre aspect particulier de la conduite du changement : le rapport au temps. J'apprends à temporiser, à relativiser. Au bout de 5 ans, à l'issue de la restructuration de l'organisation, je décide de quitter cette aventure, somme toute difficile, avec le sentiment du devoir accompli.

**J-M.A. : Début 2006, nouveau cap vers Air Liquide. Qu'est ce qui change pour vous ?**

**D.S. :** C'est ma 1<sup>ère</sup> nomination en tant que Directeur Supply Chain (DSC) ! J'entre chez Air Liquide Welding, N°1 mondial des activités de soudure, basé à Saint-Ouen l'Aumône (95). C'est le poste qui me permet d'avoir l'intégralité des leviers liés à la fonction Supply Chain : planification (supply & demand planning), logistique distribution, achats et service client. Tout change en dimensions : je gère une cinquantaine de personnes avec des équipes multinationales réparties sur différents sites en Europe. Je me mets en « mode projet » et réorganise en 1<sup>er</sup> lieu mon équipe Supply Chain, encore très liée à ses marchés, en une entité « groupe ». Je structure ensuite avec tous les services concernés, un processus S&OP mensuel conciliant au mieux la variation de la demande et les capacités de production en vue d'une amélioration globale du taux de service et du niveau des stocks. Enfin, je mets en chantier la refonte du réseau de distribution en Europe. Au bout de 18 mois, tout est en place, mais Air Liquide Welding fusionne la direction Supply Chain et la direction Industrielle en une seule entité opérationnelle, et de ce fait, j'accepte la proposition d'une autre multinationale.



**J-M.A. : Retour aux PGC en devenant DSC d'une filiale de Johnson & Johnson...**

**D.S. :** Fin 2007, je deviens en effet Directeur Supply Chain des Laboratoires Vendôme, fabricant de produits d'hygiène vendus en grande distribution (marques Le Petit Marseillais, Primage...) et m'installe à Dijon. Le contexte est assez clair : le groupe américain vient d'acheter la société française et souhaite créer from scratch une fonction Supply Chain centralisée. Johnson & Johnson applique un plan de transition draconien en termes de transformation d'organisation et de processus : l'entrepôt est externalisé ; les achats, historiquement gérés par l'entité locale, sont transférés au siège européen en Suisse qui passe désormais les commandes à l'usine ; les standards de qualité très exigeants du groupe pharmaceutique sont imposés en un temps restreint. Sur place, la situation est pour le moins tendue : je dois redéfinir une fonction Supply Chain et remobiliser les troupes ! Je dispose alors d'une équipe d'une vingtaine de personnes et d'une armée de consultants, regroupée à l'époque dans une war room ! J'ai les mêmes leviers que dans mon poste précédent, à l'exception des achats. Mon souci est d'abord de (re)donner confiance à mes équipes. Pour cela, je « déconnecte » les consultants des processus logistiques en réattribuant chaque périmètre aux équipes internes et en travaillant avec chacune d'elles point par point sur leurs processus.

**J-M.A. : Quel impact cela a-t-il ?**

**D.S. :** La confiance revient rapidement car cette démarche responsabilise progressivement chaque acteur qui se sent à nouveau partie prenante de la fonction Supply Chain. J'assume un véritable rôle de « chef d'orchestre » pour gérer cette approche qui porte ses fruits : en termes de fiabilité de prévisions, de taux de service (plus de 98 %) et de réduction de stock, le site de Dijon se classe en un an au sommet du benchmark Européen interne ! En 2011, mon scope en termes de responsabilités et de portefeuille de produits s'élargit : je suis nommé DSC au siège de Johnson & Johnson France, à Issy-Les-Moulineaux (92). En plus des produits d'hygiène grand public, mon périmètre de responsabilités s'étend à la gestion des produits OTC vendus en pharmacie, avec l'appui d'une équipe de 50 personnes. In fine, ce mandat s'avère assez court car au bout de quelques mois, une « clusterisation » des activités logistiques est engagée. La France est regroupée avec d'autres pays (Espagne, Italie) ; et dans ce cadre, on me propose de créer un Centre d'Excellence Client pour la région EMEA. Pendant 9 mois, je développe et diffuse les meilleures pratiques d'optimisation des processus de collaboration avec nos clients. C'est une fonction de conseil interne en interaction avec les directions commerciales et les distributeurs.

**J-M.A. : Vous êtes à présent chez Energizer. Qu'avez-vous fait depuis votre arrivée ?**

**D.S. :** Courant 2013, l'industriel américain Energizer me propose la fonction de DSC EMEA (Europe, Moyen Orient et Afrique), basée à Chatou (78). Je reviens aux opérations et évolue dans un périmètre mondial. Le groupe fait face à des concurrents puissants dans l'univers des PGC. Un projet structurant de transformation est lancé et dans ce cadre, je dois élaborer et instaurer les leviers d'optimisation sur l'ensemble de la Supply Chain. L'optimisation porte sur tous les périmètres fonctionnels, en commençant par la mise en place d'un processus S&OP au sein de la zone, avec un fort support du Vice-Président EMEA. Avec mon responsable Demand Planning, nous allongeons l'horizon de prévision de 6 à 24 mois, améliorant ainsi significati-

vement la planification de nos approvisionnements auprès de nos sites de production et fournisseurs américains et asiatiques. Au niveau de la logistique de distribution, nous mettons en œuvre le projet de changement de prestataire pour le packing primaire (mise sous blister des piles) et consolidons le réseau de distribution en Europe Centrale et de l'Est, avec le choix d'un entrepôt central (au lieu de 3 précédemment), basé en Pologne. Je pilote également un autre projet stratégique pour Energizer : celui de la séparation opérationnelle de ses activités Personal Care (dont les produits de rasage Wilkinson) et Household (piles et énergies portables). Pour la 1<sup>ère</sup> fois de ma carrière, je scinde mes équipes au lieu de les consolider ! Evidemment, tout l'enjeu est de bien choisir les profils constituant les 2 équipes distinctes, sans les affaiblir en termes d'expertise et en gardant un esprit « One Team » jusqu'au bout. Aujourd'hui, les résultats sont là : grâce aux efforts conjugués des équipes pour implanter des processus pérennes, nous avons réussi à mettre en œuvre cette séparation en moins de 18 mois et à assurer la continuité du service à nos clients. Cette feuille de route est un bon test : nous faisons de la croissance et la gérons mieux. Depuis juillet 2015, mon périmètre de responsabilité s'est étendu à l'Asie-Pacifique

sur la zone Internationale. De nouveaux horizons pour découvrir et partager nos meilleures pratiques !

**J-M.A. : Avec le recul, quelle a été la principale difficulté de votre parcours ?**

**D.S. :** Le sentiment d'inertie que j'ai senti lors de ma 1<sup>ère</sup> année passée à la FNAC, en grande partie lié au temps nécessaire pour préparer et accompagner un changement majeur. On se remet en cause soi-même, autant sur le plan professionnel que personnel ; et on s'en sort principalement à force de convictions, de persévérance et surtout, de recul par rapport à l'environnement immédiat. Avec cela, les résultats suivent forcément. De façon pragmatique.

**J-M.A. : Quel serait votre conseil à un Supply Chain Manager qui aimerait suivre votre parcours ?**

**D.S. :** Pour moi, il faut que le futur Supply Chain Manager intègre rapidement 2 visions pour réussir dans la fonction SC : une commerciale, en se consacrant constamment à la satisfaction du besoin du client, qui va structurer la démarche, l'organisation et les leviers d'actions à utiliser ; une financière, prenant en considération les coûts induits et le R.O.I. des outils, processus et ressources à mettre en

place, avec des leviers comme le compte de résultat ou le fonds de roulement. Je suis profondément convaincu aussi que la valeur ajoutée du Supply Chain Manager réside dans sa capacité à mettre en évidence des synergies et des complémentarités entre les acteurs de la chaîne logistique : il faut qu'il écoute, qu'il soit le « facilitateur » avec ses collègues, les services de son entreprise, ses fournisseurs et ses clients. Et même avec les concurrents ! Je crois en effet aux démarches de partenariat (de type pooling) comme pistes d'avenir que les Supply Chain Managers devront intégrer dans leur stratégie.

**J-M.A. : Quels sont vos hobbies pour compenser la pression de votre fonction ?**

**D.S. :** Je fais régulièrement du foot en salle avec un groupe de collègues et plus classiquement, du jogging ! Et évidemment, passer du temps avec ma famille et voyager avec elle sont mes priorités absolues. ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR  
JEAN-MARC ABELOUS**  
Directeur Marketing &  
Communication Diagma  
jmabelous@diagma.com



© DIAGMA

## Mes news Ressources Humaines

### Maintenant, ça suffit ! Le pouvoir d'affirmer qui vous êtes



© PRAT EDITIONS

**Affirmez-vous avec l'assertivité** de Dominique Charmes (Prat Editions)

*pouvoir vous affirmer sans agressivité, d'oser dire ce que vous devez dire, ce dont vous avez besoin, ce que vous ressentez, d'assumer vos erreurs sans culpabilité déplacée et de résoudre les conflits sans en avoir peur*. Mieux vaut ne pas se laisser

**V**ous avez le droit d'être important, même (et surtout) au travail, quel que soit votre poste. S'affirmer dans le monde du travail, cela s'apprend. L'ouvrage de Dominique Charmes, coach et formatrice, *Affirmez-vous avec l'assertivité* (Prat Editions), qui fourmille de tests et d'exemples concrets, décomplexe le salarié, manager ou employé, et lui ôte ses craintes, autant de freins à être soi-même. « *L'assertivité vous permet d'être à l'aise avec chacun, de*

marcher sur les pieds, surtout quand on a les pieds fragiles ! En devenant plus assertif, finie la fuite face aux personnes agressives ou manipulatrices, qu'elles soient vos collègues ou supérieurs hiérarchiques. Au final, l'assertivité permet d'être moins stressé et d'éviter certains conflits. Dominique Charmes met en exergue 19 droits, dont ceux de demander des choses pour soi, d'être respecté, de se tromper, de ne pas plaire, de dire non, d'exiger, de prendre son temps, de parler positivement de soi... En contrepartie, votre entourage professionnel peut aussi avoir recours à ces droits. Ils impliquent également le devoir d'être responsable de ses actes, paroles, sentiments et pensées : définissez votre zone de responsabilité et assumez votre part. Ainsi, en étant plus assertif, vous révélez aux autres vos charmes et atouts cachés derrière une façade lissée par la peur de mal faire ou de déplaire. Se positionner en partenaire affirmé, rien de tel ! Et un manager assertif rendra son équipe plus assertive. ■ **CC**