

## DPF Groupe : Gérer le changement de culture lors d'une croissance externe

### Wel'Com-Hom News



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

*Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer  
les énergies au service d'une performance durable.*

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Prendre le temps d'accompagner les hommes



Mars 2017 : Didier Madaire et Cécilia Vilela ouvrent grand les portes de [DPF Groupe](#) pour présenter l'entreprise avec passion. C'est lors d'une matinée Ecobiz. Didier parle alors de l'acquisition en 2014 de la société TOUT'EMBAL et du chemin parcouru pour rapprocher les 2 cultures.

Com-Hom a voulu en savoir plus ...

### **Com-Hom** : Cécilia et Didier, qui êtes-vous ?

**Cécilia** : J'ai intégré DPF il y a 13 ans en tant que commercial terrain. J'ai découvert le métier du carton et tout ce qu'on pouvait faire avec. Je venais du design et j'étais peu attirée par le carton. Puis très vite j'ai adoré ça ! J'ai pris la responsabilité du bureau commercial il y a 3 ans. Je continue le terrain car j'ai besoin du contact client. Ce qui fait que je suis toujours restée dans cette entreprise, c'est la culture d'entreprise et ce que Didier apporte. C'est motivant de venir travailler tous les matins.

**Didier** : Je suis tombé dans ce métier en 1983 lors de mon premier job dans le groupe Saint Gobain dans la branche papier-bois, division cartonnerie. De 1983 à 1990 j'ai appris le métier. J'avais une formation technique, j'avais envie de vendre. Au bout de 6 ans, le projet commence à se mettre en place dans ma tête : créer une entreprise indépendante.



Dans les années 1988-1989, je voyais qu'il y avait une demande un peu spécifique en matière d'emballage et que, dans la société où je travaillais, on ne savait pas y répondre. Quand on est dans le monde de la cartonnerie, on livre des grandes quantités : la notion de service autour de l'emballage n'existait pas. Sur la région grenobloise, où les entreprises High Tech développent des produits spécifiques, il y avait besoin d'une approche différente.

En 1990 j'ai créé DPF à Sassenage en partant de pas grand-chose avec 2 axes : l'expertise et l'innovation dans l'emballage et l'offre de service (juste à temps pour permettre le flux tendu chez nos clients).

Les grandes étapes de DPF  
(Diffusion - Prestation - Fiabilité) :

- 1990 : création à Sassenage,
- 1996 : déménagement à Voiron avec acquisition immobilière,
- 2014 : déménagement de Voiron à Rives avec agrandissement

Dans les années 2011-2012, nos clients en forte croissance nous ont incités à franchir un palier de croissance, le souhait de se développer ensemble. Pour nous c'était également important de garantir la pérennité de l'entreprise en évitant la prédominance trop forte d'un client dans le CA.



Nous avons commencé à travailler le sujet. Nous nous sommes formés pour être prêts lorsque l'occasion se présenterait. L'occasion s'est présentée et nous avons acheté l'entreprise TOUT'EMBAL située à Alès. C'était un fournisseur de DPF. Nous avons repris une entreprise plus grosse que DPF en ce qui concerne les effectifs et équivalente pour le CA. J'allais découvrir ce monde du rapprochement.

**Cécilia** : A l'époque, Didier a reçu chaque membre du comité directeur de DPF pour nous demander comment nous appréhendions ce changement, cette croissance externe, l'impact éventuel sur la culture de DPF.

**Didier** : On a beaucoup préparé.

**Com-Hom** : *Nous reviendrons sur la préparation. Vous aviez dit que vous aviez mis 2 ans pour « digérer » cette croissance. Après coup, qu'est-ce qui a été pour vous la plus grande surprise dans cette phase d'intégration de TOUT'EMBAL dans le groupe ?*

**Didier** : La plus grande surprise a été la différence des cultures d'entreprise. On parle souvent de l'ADN d'une entreprise, là nous l'avons vécu. Nous avons avancé avec une entreprise ayant une culture et un mode de management complètement différents et pour moi ça a été la surprise. Je ne m'étais pas plongé dedans. Le management, c'était 2 personnes uniquement et avec un mode de management très directif, sans délégation ni responsabilité individuelle. Chez DPF nous avons l'habitude d'un management participatif et responsabilisant. Quand nous avons voulu faire évoluer ce mode de management, les gens n'étaient pas préparés à ça et se sont demandé ce qui leur tombait sur la tête.

De même au niveau commercial, on était plus dans un mode d'exécution que dans une responsabilité d'un dossier complet comme nous le faisons à DPF.

Le but était que l'ensemble des collaborateurs puissent eux-mêmes apporter toute leur contribution à la valeur-ajoutée. En fait, passer d'une entreprise avec une approche artisanale vers une entreprise industrielle. Je pensais que cela allait se passer rapidement. En réalité cela a été toute une éducation à mettre en route et nous avons passé du temps.

**Cécilia** : Notre culture repose sur des fondamentaux et l'un d'entre eux reste que les gens travaillent dans le plaisir. Par exemple, ma plus belle reconnaissance en tant que manager est de rentrer de déplacement et de voir des équipes souriantes.

**Com-Hom** : *Aujourd'hui, par rapport à cet objectif d'évolution de la culture, où en êtes-vous ? Quel est le chemin parcouru et quel est le chemin qui reste à parcourir ?*

**Didier** : Sur le côté industriel, la production, nous avons franchi toutes les étapes. Sur la partie commerciale nous avons encore quelques points à faire avancer sur la capacité à innover à tous les niveaux : être créatif, expert pour générer de nouvelles clientèles : le réflexe de la dynamique de la proposition.

**Com-Hom** : *Qu'est-ce qui a permis à la partie industrielle d'avancer par rapport à cette attente de dynamique de proposition ?*

**Cécilia** : Frédéric Cresson a été détaché de Rives vers Alès pour prendre la direction du site. Il est dans l'atelier avec les équipes, il porte cette culture du savoir-être au plus près des personnes.

Sur la partie commerciale nous ne l'avons pas fait. Cet éloignement géographique est préjudiciable.

**Didier** : Pour faire bouger une culture au niveau commercial, nous devons les accompagner au quotidien ou intégrer des nouvelles ressources.

**Com-Hom** : *Qu'est-ce qu'a fait particulièrement Frédéric qui a permis cette évolution : prise d'initiative, autonomie, force de proposition ?*

**Cécilia** : Frédéric n'a pas donné d'ordre, il s'est mis dans le dur, il était sur le terrain du matin tôt au soir tard à faire avec les personnes. Il a mis concrètement en place les choses avec les personnes.

**Didier** : Il a responsabilisé les personnes. Par exemple, il a fait évoluer un conducteur machine qui est devenu chef d'atelier. Les conducteurs machine sont devenus responsables de leur machine : ils sont donc en charge d'analyser la productivité de leur machine. Il a délégué une personne pour la préparation des méthodes (les outillages, les clichés, les encres, ..). Il y a eu aussi l'apport de sang neuf, il y a eu 10 embauches. Nous avons également créé un bureau d'études.

Pour moi c'est une réussite. Nous faisons du 5S et sommes dans une démarche ISO.

J'avais juste minimisé le temps que cela devait prendre.

**Cécilia** : La perception des personnes vis à vis des investissements a été, au départ, négative. Cette notion de perception est très importante dans ces périodes de changement. Nous n'imaginions pas que ces perceptions négatives allaient être si fortes, alors qu'ici tout investissement est perçu comme positif. Cela a été compliqué pour nous. Donner de l'information, de la transparence et du sens.

**Com-Hom** : *Communiquer, donner les informations, le sens est donc primordial. Dans l'autre sens, qu'avez-vous mis en place pour écouter les personnes ?*

**Didier** : Nous avons mis très vite en place des réunions communes, des réunions de tout l'atelier par exemple pour être à l'écoute de leurs attentes. Mais dans un premier temps, c'était compliqué car ils n'avaient pas l'habitude qu'on leur demande leur avis. J'ai mis en place des élections pour avoir des DP.

Dans les 6 premiers mois, pour connaître les gens, je leur ai demandé de m'écrire quelques mots : d'où ils venaient, ce qu'ils avaient fait, leur job dans l'atelier, ce qu'ils font le week-end. Nous avons vu que des gens avaient des compétences qui n'étaient pas utilisées dans l'entreprise et sur lesquelles nous pouvions rebondir. Un électromécanicien, par exemple, s'occupe des encres aujourd'hui car il avait cette sensibilité à la partie graphique. Une autre personne a été mise à la mécanique car elle avait cette approche mécanique.

Il y a la culture d'entreprise qui était différente mais également la culture régionale. C'est important de les écouter pour bien l'appréhender. Investir dans les locaux, les bureaux n'a pas le même sens pour nous et pour eux.

**Com-Hom** : *A quels signes voyez-vous que la culture a évolué ?*

**Didier** : La 1<sup>ère</sup> année, la moitié du personnel était présent au repas de fin d'année. Cette année : 100% du personnel. C'est un signe pour moi qu'on a réussi à fédérer.

Des personnes interpellent Frédéric : « *Sur cette machine, est-ce qu'on ne pourrait pas mettre un contacteur pour sécuriser la porte d'accès ...? Est-ce qu'on ne pourrait pas mettre un système de convoyage pour faciliter la manutention ...?* »

Je le vois sur le coup de main qu'ils se donnent entre collègues. Ils regardent ce qui se passe à côté et ils vont participer si un collègue est en difficulté.

Le respect : quand ils viennent me voir, c'est pour des sujets constructifs, il y a une participation positive à la montée en puissance de l'entreprise.

**Com-Hom** : *Qu'est-ce que TOUT'EMBAL vous a apporté ? Comment leur culture a enrichi la vôtre ?*

**Didier** : Ils nous ont apporté leur professionnalisme sur la partie industrielle.



Nous n'avions pas cette compétence. Ils nous apporté cette richesse des hommes qui travaillent sur des machines. Ils nous ont apporté la compétence de vendre correctement des produits type « caisse américaine », alors qu'à DPF nous sommes sur des activités à forte valeur ajoutée. Ils nous ont montré ce qu'est le métier de la transformation. C'est un business model complètement différent, dans lequel il y a de très lourds investissements machine.

Ils nous ont apporté une approche clientèle très différente. 70% de la clientèle d'Alès sont des viticulteurs. Nous sommes en train de nous en servir. La démarche commerciale est totalement différente lorsqu'on s'adresse à un viticulteur ou à des acheteurs de Schneider, Frésenius, Radiall ...

Ces différences de culture nous ont beaucoup appris : grâce à eux j'ai appris l'importance des règles de vie, des règles industrielles, des règles de Management, des règles de Ressources Humaines. J'ai appris à me comporter différemment. Sur la prise de décision, par exemple, nous structurons plus et allons à l'essentiel.



**Cécilia** : Didier avait un management un peu paternaliste, porte ouverte. Ça l'a aidé à structurer son mode de management. Nous avons pris conscience que nous avons des processus, des règles, mais que cela n'empêche pas la responsabilisation des personnes.

**Didier** : Mon job a changé et cela m'a appris à gérer mon temps différemment, à fermer la porte, à déléguer, à se centrer sur l'essentiel. C'est du bonus de partout.

**Com-Hom** : *Si demain vous achetiez une autre entreprise, quelle est la première action que vous feriez ?*

**Didier** : L'analyse beaucoup plus profonde. L'analyse de tout et dans le détail, notamment sur la compréhension de la culture de l'entreprise. Gratter en profondeur. Pour être plus efficace et pragmatique.

**Cécilia** : Un audit plus approfondi sur le capital humain.

**Com-Hom** : *Une fois l'analyse faite, quelle est la première action que vous feriez avec les équipes ?*

**Didier** : Je leur expliquerais beaucoup plus rapidement et précisément les enjeux, qui nous sommes, ce que nous faisons, où nous allons, en fait notre stratégie. Mais attention, les personnes peuvent ne pas être en état de s'ouvrir à ce que nous allons dire et allons faire.

Identifier rapidement les personnes relai dans l'entreprise.

Je m'investirais plus auprès des gens.

**Cécilia** : Les personnes entendent, mais l'information n'est pas toujours comprise. Le rachat fait peur.

**Didier** : Quand on fait une acquisition, on est pris dans la tempête, il faut aller vite, on ne peut pas laisser déraiper les choses au niveau clientèle, il faut générer tout de suite une dynamique de synergie et cela mange du temps. On néglige sans doute cette communication interne.

**Com-Hom** : *Comment aviez-vous préparé ?*

**Cécilia** : Nous avons préparé sur Rives. Dans l'esprit d'un management participatif, chacun a donné ses idées.

**Didier** : A Alès, les interlocuteurs, c'était 2 personnes. La préparation n'a pas intégré les personnes.

**Com-Hom** : *Donc faire connaissance avec l'équipe est une priorité au démarrage ?*

**Didier** : Oui, comme nous l'avons fait au travers du questionnaire et des réunions.

**Com-Hom** : *Que voulez-vous dire en conclusion ?*

**Didier** : Quand vous arrivez, on ne vous voit pas arriver comme un industriel, mais comme un financier. Vous achetez l'entreprise, cela crée des frustrations, des craintes, des interrogations.

En PME nous n'avons pas de ressources énormes. Nous avons besoin de déployer et déléguer des plans d'action pour travailler en profondeur. Si vous n'avez pas ces ressources, le manque d'attention que vous allez avoir par rapport à certaines personnes, certains services, va se retourner contre vous. Si demain je travaillais sur une nouvelle acquisition, je mettrais les ressources en interne pour travailler différemment les plans d'actions de l'acquisition. Mon conseil est de préparer différemment en se faisant accompagner plus largement que par son avocat ou son expert-comptable pour pouvoir travailler l'écoute et accompagner l'humain : comprendre ce que les gens attendent. Je suis passé rapidement sur ces questions-là car je n'avais pas le temps. Demain si je faisais une croissance externe, je ferais rentrer une personne en temps partagé pour travailler sur ces plans d'actions.

**Cécilia** : Le changement est positif. On est passé par des moments un peu difficiles, mais cela nous a fait grandir.

**Didier** : Les résultats sont là. Cela nous a permis d'asseoir notre positionnement chez nos clients. On nous regarde différemment. DPF Groupe a pris une dimension plus importante dans la profession. Cela nous permet d'être plus écoutés de la part de nos banquiers et des organismes pour nous accompagner dans notre croissance et nos investissements.

**Com-Hom** : *Un changement de cette nature est donc chargé d'émotions fortes. De l'enthousiasme d'un côté, de la peur de l'autre. C'est ce qui explique la différence de perceptions et la difficulté à accueillir le message de l'autre, la difficulté à se comprendre.*

**Cécilia** : Oui, c'est créer un monde commun et il faut du temps.

**Didier** : Du temps et de l'écoute. Pour aller chercher le meilleur. Vous parlez d'émotions, oui c'est important de garder cet affect au sein des PME.

*Depuis cet échange, la société DPF Groupe a vécu un autre changement important : depuis le 1<sup>er</sup> Juin 2017, DPF groupe fait partie du groupe DS Smith.*

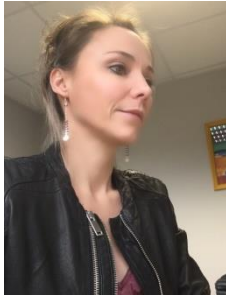
*Nous souhaitons à toute l'équipe une belle aventure.*



Didier MADAIRE

A propos de **Didier MADAIRE** :

34 ans dans l'emballage ça marque ! Ce métier passionnant m'anime tous les jours par la diversité des clients et par cette richesse de l'innovation au quotidien. Le plaisir est intact et l'expertise que j'ai pu acquérir est un pur bonheur.



Cécilia VILELA

A propos de **Cécilia VILELA** :

Avec une formation commerciale, c'est un peu par hasard que j'ai démarré ma carrière chez DPF. Au sein de cette entreprise, j'ai découvert un métier « extraordinaire » et je me suis prise de passion pour ce matériau au potentiel sans limite.

J'ai eu la chance d'être formée par un passionné qui m'a transmis beaucoup durant les 13 années qui viennent de s'écouler !



Françoise BALAND  
[Com-Hom](#)

A propos de l'auteur :

**Françoise Baland** : Le fil conducteur de mes 25 années d'expérience dans l'industrie est la passion du travail d'équipe au service des objectifs de l'entreprise. Mes différentes fonctions en R&D, direction de projet, marketing ou pilotage de processus m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai acquis la conviction que l'expérience de chacun, la complémentarité des personnes et des métiers, sont sources d'intelligence collective, d'idées et de savoirs.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

**Copyright**

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](https://fr.fotolia.com/) [DPF Groupe](#) – tous droits réservés.