



Conseil en création de valeur par les Hommes et les Organisations

# EDITO

**D**ès l'origine de HR Valley, lors de son lancement au sein du Groupe DANONE en 2000, il y eut une idée simple : capitaliser sur les meilleures pratiques en ressources humaines et management pour les diffuser au sein des entités du Groupe ou à des partenaires privilégiés. Pour faire vivre ce projet, un nom fut choisi : « HR » pour Human Resources et « Valley » pour ouvrir sur un horizon sans frontières, celui de l'échange de pratiques, de la cross-fertilisation, du partage des idées. HR Valley fut ainsi conçu, dès sa genèse, comme un ferment d'innovation sociale, un architecte de la relation, un créateur de liens par delà la diversité des appartenances et des identités.

Indépendante depuis 2002 et avec aujourd'hui une quarantaine de consultants expérimentés et un vaste réseau international de partenaires, HR Valley a conservé dans ses gènes le projet initial. Arrivée à maturité, notre société s'est donnée une nouvelle ambition : contribuer pour ses clients à « créer de la valeur par les Hommes et les Organisations ».

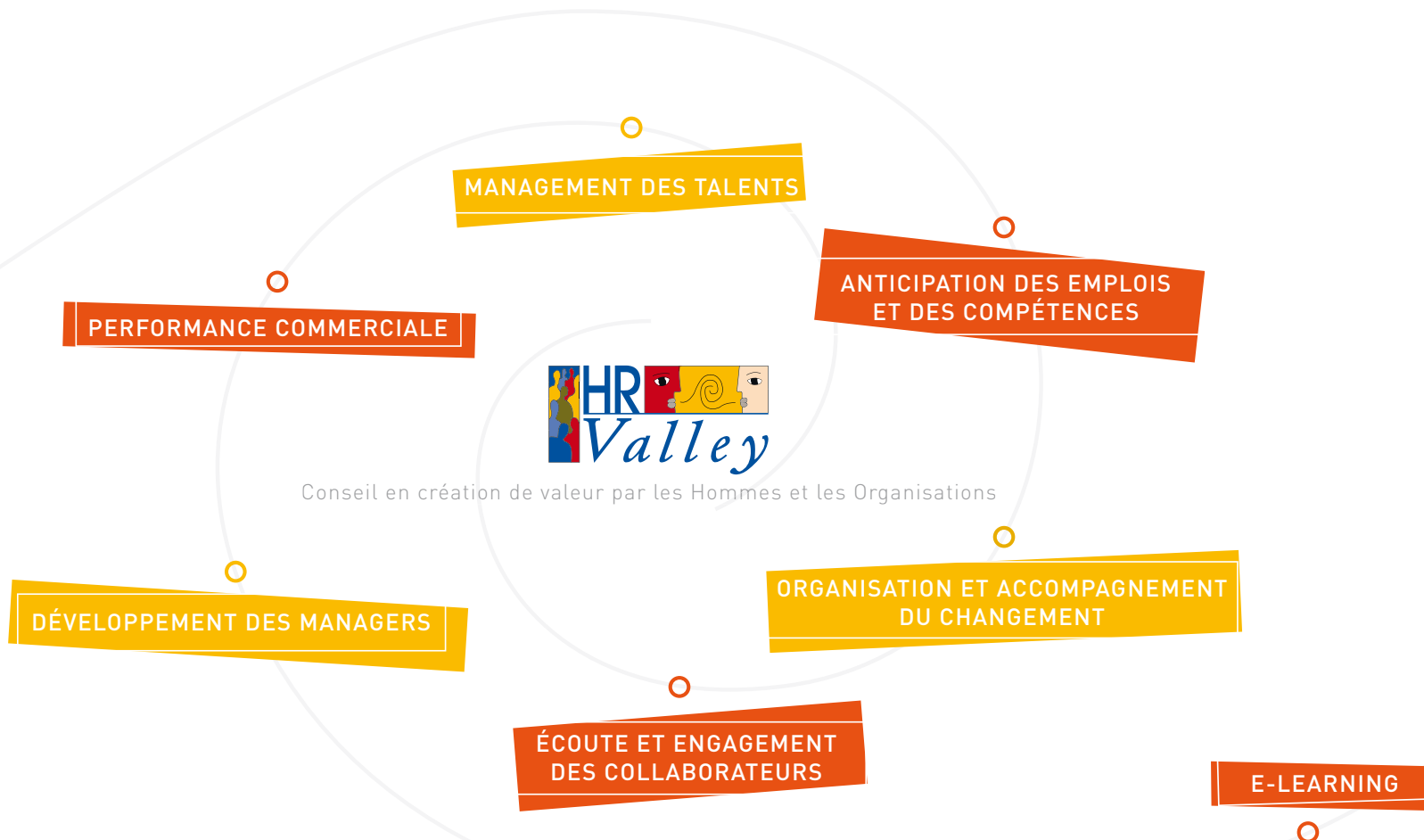
Avant même les marques, les produits ou les actifs industriels, disposer des bonnes compétences aux bons endroits, animées par une réelle envie d'agir ensemble et de créer, telle est à nos yeux la clé du succès pour les entreprises d'aujourd'hui.

Cette philosophie d'intervention s'incarne au quotidien dans les cinq principes d'action qui animent nos consultants : compréhension du business de nos clients, pragmatisme et sur-mesure des méthodologies proposées, créativité et accompagnement dans la durée. Avec, enfin, une forte orientation internationale et multiculturelle portée par la diversité de nos équipes.

L'équipe de direction



Pour accompagner les Directions Générales et les Directions de Ressources Humaines dans la réussite de leurs projets, HR Valley a construit une expertise unique et innovante dans sept grands domaines :



## DOMAINES D'EXPERTISE

# MANAGEMENT DES TALENTS

“ Notre principale préoccupation aujourd’hui, c’est de parvenir à générer un pool de talents en interne capable d’accompagner notre croissance. Et, soyons francs, nous ne connaissons pas précisément l’état de nos viviers à date. Alors à trois ans...”

“ L’enjeu de la fidélisation des managers clés dans un marché de l’emploi de plus en plus tendu est devenu une question critique. Or, avons-nous en place les moyens de les identifier et de leur proposer un développement à la mesure de leurs attentes ? La réponse est non. ”

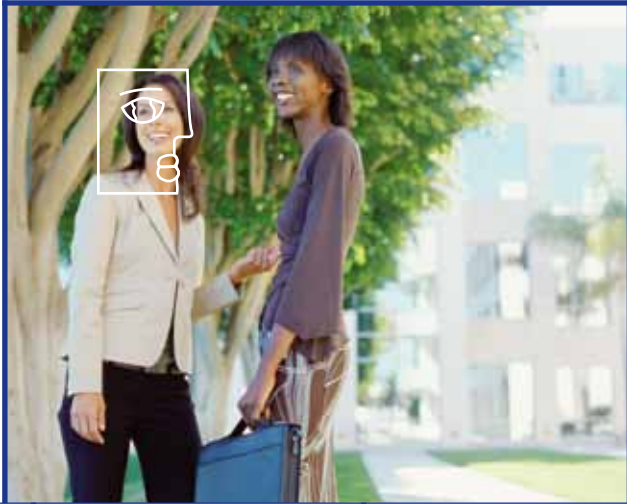


## CONVICTION

Les entreprises qui réussissent, aujourd’hui et plus encore demain, sont celles qui relèvent le défi du management des talents - hauts potentiels, experts, mais aussi principaux contributeurs - en mettant en œuvre les dispositifs permettant d’identifier, de développer et de diversifier leurs ressources clés, génératrices d’avantages concurrentiels durables.

## OFFRE

- Mettre en place les méthodologies et outils adaptés à votre entreprise pour identifier et manager vos talents : système de management et d’évaluation de la performance et des compétences, dispositif d’identification des potentiels, SIRH...
- Développer les processus et outils de pilotage de vos viviers : revue des talents, plans de succession, organigrammes de remplacement...
- Elaborer des programmes de développement et de rétention des talents en cohérence avec vos objectifs stratégiques et les attentes des salariés : plans de développement individuel, 360°, programmes hauts potentiels...
- Faire vivre le système de management des talents auprès des différentes lignes managériales : formation au développement de ressources pour les managers.
- Déployer des actions de développement de la diversité et de promotion de l’égalité des chances (audit des pratiques RH, sensibilisation et formation des managers clés...).



## OFFRE

- Diagnostiquer votre « situation GPEC » et définir le dispositif GPEC cible en fonction de vos enjeux d'entreprise et des attentes de vos salariés.
- Mettre en place les méthodes et outils permettant d'identifier à court et moyen termes les besoins de votre entreprise en emplois et compétences.
- Optimiser les moyens de réduire les écarts entre les besoins identifiés et les ressources existantes (entretien professionnel, actions de formation, accompagnement de la mobilité...).
- Elaborer les dispositifs de développement de l'employabilité de vos salariés.
- Formaliser votre accord GPEC dans le cadre de la mise en place de la loi de cohésion sociale.
- Anticiper les enjeux démographiques, spécifiques à chaque région d'implantation.

## CONVICTION

Confrontées à un environnement économique incertain (renversement démographique, cycles économiques raccourcis...) et à un contexte légal exigeant (lois Borloo), les entreprises sont appelées, tant qualitativement que quantitativement, à anticiper en permanence leurs besoins et leurs ressources. Pour les y aider, des dispositifs simples et opérationnels d'anticipation des emplois et des compétences, de développement de l'employabilité sont possibles, à condition pour l'entreprise de bien définir les objectifs et les résultats attendus.

“ Notre entreprise a connu de tels changements ces dernières années que notre principal enjeu à ce jour est de lui redonner une cohérence organisationnelle et sociale. Et comment le faire sans anticiper sur les évolutions à venir et réfléchir ensemble aux impacts sur les emplois et les compétences de nos salariés. ”

“ Notre objectif n'est évidemment pas de chercher à tout prévoir et à proposer à tous les salariés des parcours professionnels que l'entreprise n'est évidemment plus en mesure de garantir. Mais plutôt de leur donner des repères clairs sur leur emploi et ses perspectives, afin qu'ils puissent envisager sereinement l'avenir de l'entreprise et leur développement. ”

“ La loi de cohésion sociale nous impose de mettre en place un dispositif GPEC. Mais au-delà de l'obligation légale, n'est-ce pas, pour nous, Direction Générale, une formidable opportunité de renouveler le dialogue social dans l'entreprise... ”

# ANTICIPATION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

# ORGANISATION ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

“ Avec le Comité de Direction, nous avons défini une stratégie pour nous adapter à l'évolution de notre marché de plus en plus concurrentiel. L'enjeu est désormais de la décliner en une nouvelle organisation et surtout de susciter l'adhésion de tous... ”

“ Le processus de mise sur le marché de nos innovations n'a pas été clairement défini et ces dernières sous-performent trop souvent. Le processus génère des conflits et des frustrations entre les ventes, les directeurs d'enseigne et le marketing. ”

“ Pour accompagner sa croissance à l'international, notre groupe a renforcé ses équipes RH à tous les niveaux : corporate, zones et pays. Il est aujourd'hui nécessaire de clarifier le périmètre et le rôle de chaque niveau pour les différents domaines d'expertise. ”

“ Nous avons, avec le Comité de Direction, donné l'habitude de descendre très bas dans l'opérationnel, ce qui a créé un manque criant de responsabilisation et de prise de risque de la part de nos managers. Il faut impérativement corriger le tir... ”



## CONVICTION

Les organisations doivent être au service de la stratégie et concourir à la performance. Il est indispensable de veiller à ce que les structures soient en phase avec cet objectif et, dans le cas contraire, de les faire évoluer. Une organisation bien définie et bien conçue est une condition nécessaire mais non suffisante. Encore faut-il s'assurer qu'elle soit lisible et compréhensible par l'ensemble des acteurs concernés, et travailler avec eux les leviers de l'adhésion et de l'appropriation de tous.

## OFFRE

- Formaliser la stratégie et réussir sa déclinaison opérationnelle.
- Piloter la performance des organisations avec la mise en place d'outils de suivi partagés.
- Identifier et conduire les chantiers de transformation (organisation, processus, outils...).
- Accompagner les changements à tous les niveaux de l'organisation.
- Faire des managers de l'entreprise de véritables relais du changement.
- Développer le travail en réseau et la transversalité.



## OFFRE

- Mettre en place une démarche « bottom-up » de remontées d'idées et de propositions d'amélioration, par les salariés eux-mêmes, touchant tous les domaines de l'entreprise.
- Organiser des séminaires d'écoute et d'appropriation du changement.
- Mettre en œuvre un système de management et de reconnaissance des idées pour favoriser l'expression créatrice des salariés.
- Déployer un baromètre de climat social pour mesurer l'engagement des salariés et déterminer les plans d'actions appropriés.
- Réaliser un diagnostic motivationnel auprès d'une équipe en situation de fort changement.
- Formuler des valeurs dans lesquelles l'ensemble des collaborateurs se retrouvent et favoriser la mise en œuvre d'une véritable culture d'entreprise.
- Mise en œuvre de programmes d'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

## CONVICTION

Changements d'orientations stratégiques, réorganisations successives, exigences de performance de plus en plus fortes, compétition entre les équipes, manque de perspective d'évolution individuelle... Autant de facteurs de démotivation des collaborateurs. Les cadres dirigeants se trouvent donc confrontés à un nouveau défi : faire à nouveau vibrer les salariés pour leur entreprise. Des approches innovantes et pragmatiques d'écoute et de mise en mouvement des collaborateurs peuvent les y aider.

“ Notre comité de direction souhaiterait mesurer le degré de compréhension et d'adhésion des salariés à la stratégie de notre entreprise et recueillir des pistes d'amélioration liées à nos modes de fonctionnement. ”

“ Nous voudrions que chacun prenne des initiatives, mobilise son énergie et soit force de proposition pour faire progresser l'entreprise : comment créer cette dynamique de façon simple et efficace ? ”

“ Je viens de prendre la tête de cette entreprise. J'aimerais mettre en place une démarche participative pour que tous les collaborateurs se mobilisent autour d'objectifs communs. ”

“ Nous venons de connaître une réorganisation importante qui a affecté l'ensemble des équipes en Europe. Comment remobiliser les managers et les collaborateurs après cette période chahutée ? ”

# ÉCOUTE ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

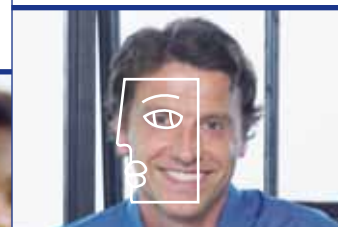
# DÉVELOPPEMENT DES MANAGERS

“ Nous avons besoin de managers compétents qui puissent porter et déployer la stratégie de notre entreprise, en déclinant les objectifs équipe par équipe, collaborateur par collaborateur. ”

“ La motivation est inégale au sein de mon équipe. Il y a des dysfonctionnements, des tensions, des personnes qui ne jouent pas le jeu. En tant que manager, je vois que cela perturbe notre efficacité et j'aimerais trouver des solutions durables. ”

“ Nous avons défini des compétences managériales, en lien avec les valeurs de l'entreprise et dans une logique de manager-développeur, mais comment aligner tous nos managers autour de ce nouveau référentiel, des membres de comité de direction aux chefs d'équipes opérationnelles ? ”

“ Ces dernières années, nous avons organisé de nombreuses formations et des séminaires en tous genres sur le thème du management... Je cherche aujourd'hui une intervention qui surprenne et qui fasse réellement évoluer les comportements. ”



## CONVICTION

Des managers de proximité promus pour leur expertise métier mais sans véritables réflexes managériaux... Des managers intermédiaires pris en tenaille entre les exigences de l'institution, orientées résultats, et les attentes du corps social, davantage empruntées d'émotionnel... Des cadres dirigeants à la recherche du juste équilibre entre expression de leur leadership et responsabilisation des équipes...

Face à cette multitude de problématiques, il faut revenir aux fondamentaux. En alignant l'ensemble de la ligne managériale sur des pratiques managériales communes. En développant les compétences de chaque manager en fonction de sa personnalité, de son contexte et de ses objectifs. Mais aussi en innovant dans les dispositifs de développement des managers.

## OFFRE

- Définir et partager les compétences managériales attendues de chaque manager, en cohérence avec la culture et la stratégie de l'entreprise.
- Valoriser et accompagner dans la durée les différentes catégories de managers : commerciaux, dirigeants, chefs d'équipe, nouveaux managers...
- Concevoir des dispositifs de mix-formation, combinant e-learning, coaching, séminaires de partage de pratiques, « pédagogies du détour », mises en situation en présentiel...
- Déployer des outils adaptés d'évaluation et de développement: entretiens annuels, 360° feedback, tests de personnalité, assessment centers...
- Diffuser des boîtes à outils concrètes sur les fondamentaux du management : recruter, animer, évaluer, développer, conduire un projet, accompagner le changement...
- Accompagner les managers en situation pour les aider à résoudre des problématiques spécifiques à leur équipe.



## CONVICTION

La performance des équipes commerciales est évidemment un des principaux facteurs de développement du chiffre d'affaire et de la rentabilité des entreprises.

Ceci explique certainement que beaucoup de moyens, principalement en formation des équipes de ventes sont déjà déployés.

Toutefois, nous avons constaté qu'un certain nombre de leviers reste encore souvent à optimiser :

- l'organisation, les méthodes et les outils de travail,
- les compétences des commerciaux, compétences à la fois métier et comportementales,
- la maîtrise des produits et des marchés,
- la dynamique individuelle et collective,
- les modes de fonctionnement transverses avec les autres fonctions et notamment les interfaces entre le commercial, le marketing et le développement des ventes.

## OFFRE

- Diagnostic des organisations commerciales et marketing.
- Définition des missions commerciales et des interfaces.
- Optimisation de processus marketing et commerciaux (innovation produit, mise sur le marché, développement des promotions ...).
- Elaboration et déploiement de méthodes de vente
- Mise en place d'un management de la performance commerciale (déclinaison de la stratégie commerciale, définition et suivi d'indicateurs de performance ...).
- Formation ad hoc : techniques de vente, pilotage commercial, management de soi...
- Séminaires de team-building.
- Diagnostic motivationnel de la force de vente.
- Coaching management de chefs de ventes et de directeurs de régions.
- e-Learning produits.

“ Avec les nouvelles technologies, les points de vente servent surtout à faire de la prescription; comment faire évoluer les vendeurs d'un rôle de conseiller à un rôle de prescripteur éclairé ? ”

“ Pour faire progresser nos résultats commerciaux nous avons besoin de renforcer l'esprit d'équipe, le travail collectif et l'échange de bonnes pratiques entre les équipes de ventes. ”

“Le développement des expertises marketing et commerciales des distributeurs et la complexité croissante des marchés, nous ont amenés, nous industriels à mettre en place de nouvelles fonctions d'interface: Marketing Enseigne, Merchandising, Développement des Ventes, Category Management... comment optimiser leur intégration et leur efficacité ? ”

“ Nous avons plus de 200 références produits et une vingtaine de nouveautés chaque mois, nous devons trouver des solutions économiques et rapides pour aider nos commerciaux à se former tout au long de l'année à ces nouveautés...”

# PERFORMANCE COMMERCIALE

# ÉQUIPE DE DIRECTION

**DANIEL BAROIN**  
daniel.baroin@hrvalley.com

Daniel Baroin a commencé sa carrière au Centre de Travail et Société dirigé par Jacques Delors. Il rejoint en 1983 la Délégation à l'Emploi au Ministère du Travail. Entré dans le Groupe DANONE en 1987, aux Brasseries Kronenbourg, il a successivement occupé les fonctions de Responsable Organisation et Formation, Directeur des Services Commerciaux et Directeur du Contrôle de Gestion. En 1997, Daniel Baroin est nommé Directeur de l'Organisation et de la Formation du Groupe DANONE. Daniel Baroin est diplômé d'HEC et titulaire d'un doctorat en économie.



**GEOFFREY CARPENTIER**  
geoffrey.carpentier@hrvalley.com

Geoffrey Carpentier a été consultant en organisation et conduite du changement chez Accenture sur des missions de déploiement de systèmes d'information, notamment en Ressources Humaines. Il rejoint DANONE France en 1999 en tant que Chef de Projet en Organisation et Formation pour coordonner notamment des projets de mise en place de nouvelles technologies et de knowledge management. Geoffrey Carpentier, ESC, MBA, est titulaire d'un troisième cycle de sciences politiques.

**JEROME BALLARIN**  
jerome.ballarin@hrvalley.com

Après un parcours de consultant en organisation et conduite du changement au sein d'Ernst & Young, puis d'Accenture, Jérôme Ballarin a rejoint la Direction Générale des Ressources Humaines du Groupe DANONE en tant que Responsable du Développement des Organisations, de la Formation et de la Communication Interne. Jérôme Ballarin est diplômé d'HEC et de Sciences Po Paris.



**LAURENT CERF**  
laurent.cerf@hrvalley.com

Laurent Cerf a commencé sa carrière dans le Marketing en tant que Chef de Produits chez Altadis et Paco Rabanne avant de rejoindre le groupe Seagram en tant que Responsable Marketing International. En 1996, il rejoint le cabinet de conseil Accenture en tant que Manager en Stratégie et Organisation. Il participe à plusieurs projets de refonte d'organisations marketing et commerciales et d'accompagnement des hommes après des changements organisationnels importants. Laurent Cerf est diplômé de Sup de Co Rouen et d'une maîtrise de Droit.

# RÉFÉRENCES



## BANQUES & ASSURANCES

AIG, Banque Populaire, Caisse d'Épargne, CFPB, Dexia, Natexis, Société Générale...



## IMMOBILIER

European Homes, Foncières des Régions, Unibail...



## SANTÉ

AstraZeneca, B-Braun...



## INTERIM

Adecco, Manpower...



## DISTRIBUTION & VPC

Brake, Carrefour, France Boissons, Galeries Lafayette, NMPP, PPR, Quelle...



## GRANDE CONSOMMATION

Bacardi, Bongrain, Danone, Evian Volvic, Fromageries Bel, Heineken, Henkel, Kraft Foods, Mattel, Mc Bride, Orangina Schweppes, Pernod Ricard, Sodial, Uniq...



## TOURISME & LOISIRS

Amadeus, American Express Voyages d'Affaires, Carlson Wagonlit Travel, Citadines, Club Med, The Walt Disney Company, Jet Tours, Keolis, La Française des Jeux, Pierre & Vacances, SNCF, Thomas Cook, Ubisoft, Voyageurs du Monde...



## TELECOM & TECHNOLOGIE/SSII

Alten, Bouygues Télécom, British Télécom, Diadeis, FranceTélécom, Microsoft, SFR, Steria, Télécom Italia, Wavecom...



## INDUSTRIE

Alcan, Alstom, Arc International, Beiersdorf, EADS, Gaz de France, Lafarge, Michelin, Safran, Papeteries de Gascogne, Tesa, Total, Unil Opal...



## LUXE

Hennessy, Parfums Christian Dior...



## INSTITUTIONS

Agefos PME, Agefaforia, APF, FNB, FNIL, Unesco...

HR VALLEY PARIS  
70, boulevard de Courcelles  
75017 PARIS  
tél. +33 (0) 1 40 53 48 48  
fax. +33 (0) 1 40 53 48 50

[www.hrvalley.com](http://www.hrvalley.com)

