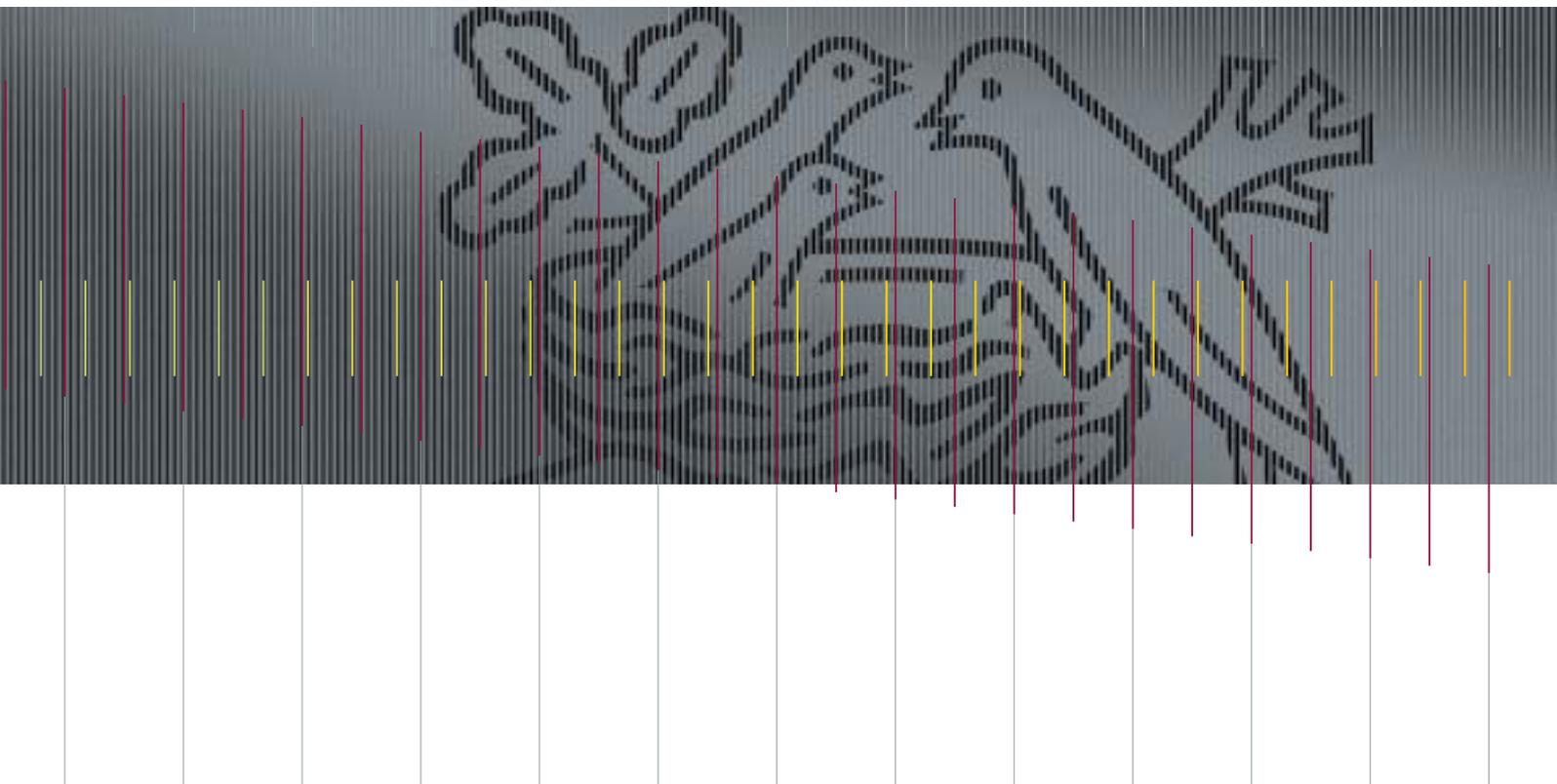




# Politique des Ressources Humaines Nestlé



## Table des matières

2	Politique des Ressources Humaines Nestlé
4	Responsabilité partagée
5	Les relations humaines
6	Joindre Nestlé
8	L'emploi chez Nestlé
9	Equilibre entre travail et vie privée
10	Rémunération
11	Evolution professionnelle
14	Relations industrielles
15	Organisation des Ressources Humaines

# Politique des Ressources Humaines Nestlé



Cette politique englobe les directives constituant une base saine pour une gestion efficace des ressources humaines du groupe Nestlé dans le monde.

Elle est, par essence, souple et dynamique, et peut être adaptée à diverses situations. Sa mise en œuvre fera l'objet d'une réflexion appropriée, tout en tenant compte du contexte spécifique. Son esprit devra être respecté en toutes circonstances.

Nestlé exerçant ses activités à l'échelle globale, les lois et les pratiques locales doivent être respectées partout. Il conviendra également de prendre en compte le degré d'évolution de chaque marché et son aptitude à progresser en ce qui concerne la gestion de ses ressources humaines.

En cas de conflit entre l'une de ces politiques et la législation locale, c'est cette dernière qui prévaudra.

Ces politiques s'adressent à toutes les personnes occupant une fonction de direction ainsi qu'aux professionnels des ressources humaines. Les *Principes de gestion et de «leadership»* chez Nestlé regroupent les directives dont doivent s'inspirer tous les employés de Nestlé dans leur action et dans leurs relations avec les autres. Les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé* font quant à eux référence aux principes de base que Nestlé s'engage à respecter partout dans le monde. Ces deux documents constituent les fondements de la politique décrite dans le présent document.



P. Brabeck-Letmathe  
Administrateur délégué

## Responsabilité partagée

Chaque employé(e) a une responsabilité personnelle dans la manière dont il coopère avec les gens, en tant que responsable d'une équipe ou en tant que collègue.

Les responsables des ressources humaines et leur équipe sont là pour gérer de manière professionnelle les problèmes de chacun(e), sans toutefois se substituer à la/au responsable compétent(e). Leur première responsabilité est de contribuer activement à la qualité de la gestion des ressources humaines dans toute l'entreprise en proposant des politiques appropriées, puis en veillant avec équité à la cohérence de leur application.

Membre à part entière de l'entreprise, la/le responsable des ressources humaines émet des conseils et propose des solutions dont l'impact sur l'efficacité de l'entreprise doit être positif.

Elle/il recommande également les mesures les mieux adaptées et apporte un soutien et des conseils de qualité à ses collègues. Ensemble, ils agissent comme des partenaires co-responsables pour toutes les questions relatives aux ressources humaines.

Ce partenariat est essentiel pour l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Les aptitudes à communiquer d'un(e) responsable des ressources humaines doivent permettre de traiter toutes les questions délicates telles qu'elles se présentent régulièrement dans les problèmes de relations humaines. Les membres de l'équipe seront non seulement reconnus pour leur contribution professionnelle mais aussi pour leurs compétences dans la communication.

## Les relations humaines

Les *Principes de gestion et de «leadership»* chez Nestlé décrivent le style de management et la culture d'entreprise du groupe Nestlé, notamment en ce qui concerne les relations humaines. Leur respect requiert des comportements spécifiques qu'il est nécessaire de détailler dans le présent document:

\_ Respect et confiance sont deux conditions préalables à toute bonne relation professionnelle. Toute forme d'intolérance, de harcèlement ou de discrimination sera considérée comme l'expression d'un manque de respect élémentaire qui ne sera pas admise. Ce principe ne souffre aucune exception et doit être appliqué à tous les échelons et en toutes circonstances.

\_ La transparence et l'honnêteté dans les relations professionnelles sont les conditions sine qua non à toute communication efficace. S'appuyant sur des faits et sur un dialogue ouvert, la transparence est la seule base solide permettant une amélioration continue.

\_ A cela doit s'ajouter une communication ouverte visant à partager les compétences de chacun(e) et à stimuler la créativité. Ceci est particulièrement pertinent dans une structure horizontale où il convient de transmettre systématiquement toutes les informations à celles et ceux qui en ont besoin pour effectuer leur travail correctement. Sans cela, il est impossible de déléguer efficacement une tâche ou d'accroître ses connaissances.

\_ Communiquer ne signifie pas uniquement informer, mais aussi écouter et dialoguer. Toute collaboratrice et tout collaborateur est en droit d'avoir des conversations ouvertes avec ses supérieurs ou collègues.

\_ La disposition à coopérer et à aider les autres est un critère requis dans l'évaluation de potentiels candidats à une promotion.

\_ En cas de désaccord entre un(e) employé(e) et sa/son supérieur(e) ou entre un(e) employé(e) et l'un(e) de ses collègues, chacun(e) doit pouvoir être entendu(e) de manière équitable. L'équipe des ressources humaines veillera à ce qu'un différend soit traité avec impartialité et à ce que chaque partie puisse expliquer son point de vue, quel que soit son niveau hiérarchique.

## Joindre Nestlé

Le succès à long terme de notre société dépend de notre capacité à attirer, à fidéliser et à développer des employés capables d'assurer notre croissance sur une base constante. C'est une responsabilité importante pour tous les dirigeants du groupe.

La politique de Nestlé consiste à recruter des collaboratrices et des collaborateurs dotés d'une personnalité et de compétences professionnelles leur permettant de développer une relation à long terme avec l'entreprise.

**C'est la raison pour laquelle le potentiel de développement professionnel constitue un critère essentiel lors du recrutement.**

Chaque nouvelle collaboratrice et chaque nouveau collaborateur rejoignant Nestlé devient membre à part entière d'une culture d'entreprise, ce qui implique un engagement envers l'organisation, ainsi qu'une volonté d'amélioration permanente qui ne laisse place à aucune autosatisfaction.

C'est pourquoi, en considérant l'importance des valeurs Nestlé, on attachera une attention particulière à l'adéquation entre les qualités d'un(e) candidat(e) et les valeurs de l'entreprise.

Ces principes et valeurs doivent donc être communiqués clairement dès le début du recrutement.

Les personnes n'étant pas disposées à adhérer aux *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé* et/ou aux *Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé* ne peuvent pas faire partie de l'entreprise, étant donné que ces documents en énoncent les valeurs et les principes fondamentaux.

De plus, pour les postes de direction, des qualités de leadership spécifiques et un sens aigu des affaires seront requis.

Nestlé souhaite conserver et développer sa réputation d'employeur de grand renom. Des liens avec les universités, une présence dans le cadre de campagnes de recrutement et d'autres contacts devront être assurés pour favoriser une visibilité optimale de l'entreprise auprès des candidats potentiels. Un soin particulier sera apporté au traitement de chaque candidature, quel que soit le résultat de la sélection.

Tout en encourageant grandement la promotion interne au sein de l'entreprise, la direction et les responsables des ressources humaines se doivent de s'intéresser à des candidats de valeur à l'extérieur de la société et de comparer les compétences internes aux candidatures externes.

Même si des outils de recrutement appropriés peuvent améliorer le processus de recrutement, la décision d'embaucher ou non un candidat incombe à la/au responsable compétent(e) assisté(e) de l'équipe des ressources humaines. Cette décision ne peut être en aucun cas prise par un(e) consultant(e) ou expert(e) externe à l'entreprise.

Comme mentionné dans les *Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé*, seules les compétences et expériences d'un(e) candidat(e), ainsi que son adhésion aux principes mentionnés ci-dessus seront considérés lors du recrutement. Son origine, sa nationalité, sa religion, sa race, son sexe ou son âge ne constituent en aucun cas un critère de sélection.

L'intégration des nouveaux dans la société est aussi importante que la sélection des candidats. En effet, les personnes récemment engagées doivent être accueillies de manière à ce que leurs compétences et leur personnalité puissent se fondre naturellement dans la culture de l'entreprise. De même que les nouvelles collaboratrices et les nouveaux collaborateurs sont tenus de respecter cette culture, l'ensemble des employés doit faire preuve d'ouverture d'esprit à l'égard des nouvelles idées et des propositions venant de l'extérieur.

## L'emploi chez Nestlé

Les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé* décrivent son engagement à soutenir et à respecter pleinement un ensemble de principes et de conventions internationales sur les droits des collaborateurs, la protection contre le travail des enfants et d'autres thèmes importants. Ces principes doivent être respectés partout, en toutes circonstances et à tous les niveaux. La direction mettra en œuvre les processus nécessaires pour s'en assurer.

Les collaborateurs qui ne respectent pas les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé* et les *Principes de gestion et de «leadership»* chez Nestlé ne pourront pas être maintenus dans leur emploi et devront quitter la société.

De plus, nos principaux fournisseurs et prestataires de services externes doivent connaître les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé* et s'y conformer.

Nestlé offre un environnement de travail protégeant la santé et le bien-être de ses collaborateurs, conformément aux normes les plus élevées de sûreté, d'hygiène et de sécurité. Chaque employé(e) doit veiller à sa sécurité ainsi qu'à celle de ses collègues. C'est la raison pour laquelle toute suggestion portant sur d'éventuelles améliorations est la bienvenue et sera traitée avec la plus grande attention.

De même qu'elle ne saurait être tolérée dans le cadre d'un recrutement effectué par Nestlé, aucune discrimination ayant rapport avec l'origine, la nationalité, la religion, la race, le sexe ou l'âge d'un(e) employé(e) de l'entreprise ne sera admise.

En outre, toute forme de harcèlement moral ou sexuel sera non seulement interdite mais activement détectée et éliminée. Des règlements internes traiteront explicitement des problèmes de harcèlement et de discrimination afin d'opérer la meilleure prévention possible.

Nestlé considère toutefois qu'éviter la discrimination et le harcèlement n'est pas suffisant. Il est essentiel de construire en plus, à tous les échelons, une relation basée sur la confiance et le respect de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs. Par conséquent, chaque responsable doit s'informer de comment ses collaboratrices et ses collaborateurs se sentent dans leur travail. Dans de grands services, il peut être nécessaire d'organiser régulièrement des enquêtes à ce sujet, à l'aide de sondages internes ou d'autres approches similaires.

Nestlé encourage une politique d'embauche à long terme. Lorsqu'une activité ne pourra pas être maintenue au sein du groupe, des mesures raisonnables seront prises pour éviter un licenciement collectif en identifiant, dans la mesure du possible, une entreprise externe disposée à reprendre l'activité de Nestlé.

Dans le cas contraire, une fermeture peut se révéler inévitable. Elle sera traitée conformément à la législation locale et aux *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé*. Un plan social sera élaboré, lequel prendra en compte les intérêts légitimes du personnel. Des efforts seront déployés pour réduire, autant que possible, l'impact social négatif d'une telle situation.

## Equilibre entre travail et vie privée

Chez Nestlé, nous pensons que nos collaboratrices et collaborateurs doivent trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Non seulement parce que cela renforce la satisfaction et la loyauté et améliore la productivité, mais aussi parce que cela a une incidence positive sur la réputation de la société. Cela permet d'attirer et de fidéliser les employés, ainsi que de concilier impératifs économiques et bien-être.

Nestlé est disposée à soutenir les collaboratrices et collaborateurs qui souhaitent prendre une part active à la vie de la communauté ou assumer des responsabilités dans des organisations professionnelles, municipales, culturelles, religieuses ou bénévoles, étant entendu que toute activité pendant les heures de travail doit être soumise au préalable à l'approbation de la société.

Dans le même esprit, Nestlé privilégie autant que possible des conditions de travail souples et encourage ses collaboratrices et collaborateurs à avoir des intérêts et des motivations en dehors de leur vie professionnelle.

## Rémunération

Nestlé privilégie des structures de rémunération compétitives, motivantes et équitables en proposant des conditions de rémunération attrayantes. La rémunération englobe le salaire, toute partie de rémunération variable ainsi que les avantages sociaux, les prestations de retraite et autres composants.

Chaque unité d'exploitation établira des pratiques de rémunération prenant en compte des niveaux de rémunération externes appropriés ainsi que les exigences d'équité interne. Il est recommandé de procéder à des enquêtes régulières pour recueillir des informations pertinentes sur les niveaux de rémunération pratiqués à l'échelle locale ou nationale.

Nestlé s'efforce de se positionner en tant qu'employeur offrant des niveaux de rémunération supérieurs à la moyenne et examine régulièrement sa position concurrentielle afin de répondre aux tendances du marché. Toutefois, l'évolution de la rémunération dépend, avant tout, de la capacité de l'entreprise à accroître sa productivité.

Les structures de rémunération et de salaire doivent rester simples pour offrir une compensation adéquate.

Elles doivent notamment favoriser la mise en place de structures organisationnelles horizontales et être suffisamment souples pour pouvoir s'adapter à l'évolution des conditions du marché. Cela se traduit par des barèmes étendus offrant une souplesse suffisante pour récompenser efficacement l'expérience professionnelle, la performance ainsi que le potentiel individuel.

Il incombe à chaque responsable de proposer, dans le cadre de la politique de la société, une rémunération pour ses collaborateurs, en tenant compte du marché local, des performances individuelles, des compétences et des possibilités d'évolution.

Chaque responsable est également tenu(e), s'il y a lieu avec l'aide de la/du responsable des ressources humaines, de communiquer la rémunération de chaque membre de son équipe de façon adéquate, claire et suffisamment transparente, en considérant ses performances professionnelles et ses attributions spécifiques.

La qualité de la communication dans ce domaine constitue une part essentielle du dialogue que chaque responsable aura avec ses collaborateurs sur les questions relatives à la rémunération.

La partie variable de la rémunération peut être plus élevée au niveau des postes de direction. Elle est liée à la réalisation d'objectifs par une équipe, une personne, une société ou un groupe. Plus le niveau de rémunération est élevé, plus la partie variable est importante.

Toutefois, si importante que soit la rémunération pour chaque collaboratrice et chaque collaborateur, elle ne saurait suffire à stimuler la motivation d'une équipe.

La/Le responsable des ressources humaines doit s'assurer que la politique de rémunération est appliquée de manière équitable dans toute l'entreprise et qu'elle est en ligne avec ses principes.

## Evolution professionnelle

### **Formation**

La formation fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Chaque collaboratrice et chaque collaborateur, à tous les niveaux, est conscient du besoin d'améliorer en permanence ses connaissances et compétences.

Par conséquent, il est indispensable d'être déterminé à apprendre pour être employé(e) par Nestlé.

On se forme avant tout par la pratique. Chaque responsable doit encadrer et suivre ses collaborateurs: ceci est essentiel pour que chacun(e) progresse à son poste.

Lorsque des programmes de formation sont organisés, ils doivent servir un objectif et être conçus pour améliorer des compétences et qualifications particulières. C'est la raison pour laquelle ils sont proposés dans le cadre de programmes de développement individuels. En conséquence, prendre part à un cours ne doit jamais être considéré comme une récompense.

**Des programmes de formation appropriés sont développés dans chacun de nos marchés, en fonction des ressources à disposition du pays concerné, de la région ou du groupe. Le personnel des ressources humaines est tenu d'assister la direction dans l'élaboration de ces programmes.**

Une grande importance sera attachée aux programmes permettant d'améliorer les connaissances linguistiques des collaborateurs.

Les programmes organisés au Centre International de Formation «Rive-Reine» visent à développer et à partager les meilleures pratiques inhérentes aux différentes disciplines de management du groupe. Elles visent aussi à renforcer la cohésion de l'entreprise et à promouvoir la création d'un réseau de contacts à travers le groupe.

Les programmes de formation doivent, autant que possible, être basés sur un apprentissage actif. Les cours ex-cathedra doivent être réduits au strict minimum.

Il est nécessaire de faire une utilisation optimale des programmes de e-learning en complément ou en remplacement des programmes de formation classiques. Ils devront, en fonction des besoins, être disponibles sur le lieu de travail, leur but étant de permettre un accès plus large à la formation.

Il incombe à chaque responsable d'évaluer les progrès réalisés suite à une formation.

### **Evaluation et Développement**

Chaque employé(e) est responsable de son propre développement personnel. L'entreprise s'efforce toutefois d'offrir la possibilité de progresser à celles et ceux ayant la détermination et le potentiel nécessaires au développement de leurs compétences.

De telles opportunités doivent tenir compte du potentiel de chaque collaboratrice et collaborateur et être discutées en toute transparence. Elles doivent être de nature concrète et se concentrer sur la prochaine étape de carrière plutôt que de porter sur de vagues promesses ou hypothèses. La société encourage ses employés à exprimer leurs objectifs et attentes dans le cadre d'un dialogue ouvert.

Le but est de fidéliser et de motiver les salariés en leur proposant des évolutions de carrière attrayantes mais réalistes, qui leur permettent de développer leurs compétences sur un long terme, en tenant compte de la réalité économique et d'un environnement en pleine mutation.

Les plans de succession portant sur la prévision des besoins de l'entreprise seront conciliés, dans la mesure du possible, avec les plans d'évolution individuels.

La direction des ressources humaines aide à mettre en place les outils de planification requis, en conservant la flexibilité nécessaire pour faire face aux situations imprévues. Il va de soi, cependant, que chaque responsable est également en charge de préparer les ressources nécessaires au développement de la société, ceci faisant également partie de ses responsabilités.

Conseil et encadrement réguliers sont les meilleurs outils pour accroître les performances et aider les employés à améliorer

leurs compétences. Ils permettent également de corriger rapidement les erreurs et de les transformer en expériences positives. Dans une entreprise dont les structures sont plates, ces outils favorisent en outre une meilleure délégation des tâches. Il faut, autant que possible, toujours préférer un contact personnel à une communication écrite.

**Chaque responsable doit avoir un rôle de conseiller(ère) auprès de ses collaboratrices et de ses collaborateurs.**

Une évaluation formelle doit être effectuée régulièrement, de préférence une fois par an. Son objectif est de fournir un commentaire sur les résultats obtenus et les possibilités futures, ainsi que sur d'autres aspects relatifs au travail de l'employé(e), dont l'évolution de ses compétences. Les aspects positifs et négatifs des résultats obtenus doivent être abordés ouvertement. Leur évaluation doit se baser sur des faits plutôt que sur des opinions. Pour les postes de direction, l'évaluation portera essentiellement sur des objectifs préalablement déterminés et sur le niveau de leur réalisation.

Il incombe à chaque responsable de gérer efficacement la performance et la poursuite des objectifs prédéterminés.

Il conviendra, en cours d'année, de consacrer le temps nécessaire au contrôle et au suivi de la réalisation progressive des objectifs. Ce suivi est destiné à stimuler les performances et doit avoir lieu dans le cadre d'un dialogue ouvert basé sur une confiance mutuelle et une volonté de progresser. Un témoignage écrit de ces entretiens doit être fourni. L'accent portera essentiellement sur une amélioration progressive, sur les moyens de formation appropriés mais aussi sur l'élaboration d'un environnement professionnel stimulant.

En cas de performance insuffisante persistante, un licenciement devra être envisagé. Ce dernier sera effectué avec tout le respect dû à la personne et comporter, le cas échéant, des indemnités de fin d'emploi prenant en compte sa situation personnelle.

Lors de l'évaluation du potentiel, les résultats obtenus constituent le meilleur indicateur de talent. Par conséquent, il faut octroyer, dès que possible, des responsabilités aux employés afin qu'ils puissent faire leurs preuves. Les candidats aux postes de direction doivent avoir démontré clairement leur volonté et capacité d'appliquer les *Principes de gestion et de «leadership»* chez Nestlé.

Les promotions sont décidées uniquement en fonction de la compétence, l'expérience, la performance, et le potentiel de l'employé(e), indépendamment de son origine, de sa race, de sa nationalité, de son sexe, de sa religion ou de son âge.

La flexibilité est une condition requise pour maintenir une évolution professionnelle certaine. Des employés peuvent être amenés à changer de poste. Les responsables, notamment celles et ceux qui font une carrière internationale, peuvent être invité(e)s à se déplacer.

Une expérience internationale et une participation à des initiatives de développement du groupe, telles que GLOBE ou SMPT, sont disponibles dans tous les pays du groupe et représentent par ailleurs une condition préalable pour accéder à des postes de haut niveau.

Une expertise accrue dans des domaines spécifiques de compétence est déterminante pour le succès de la société. Par conséquent, la rotation des postes doit être pratiquée avec précaution. Bien qu'utile dans certains cas, elle ne doit pas aboutir à un affaiblissement de nos compétences dans des domaines stratégiques.

## Relations industrielles

Nestlé garantit la liberté d'association de ses employés et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective.

Nestlé souhaite également, à travers ses relations avec les syndicats et autres associations représentatives, soutenir le développement à long terme de la société, dans l'intérêt à la fois du personnel et de la société, en maintenant un niveau de compétitivité adapté à son environnement économique.

Les relations industrielles incombent clairement à la direction locale et doivent être traitées au niveau approprié: en premier lieu, au niveau du site (usines, entrepôts), puis au niveau national ou régional, conformément à la législation et aux pratiques locales en vigueur.

Comme indiqué dans les *Principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé*, Nestlé doit veiller à ce qu'une communication directe et régulière soit établie avec ses salariés, qu'ils soient membres ou non d'un syndicat.

Les relations avec les syndicats seront établies dans le strict respect des réglementations nationales, des pratiques locales et des recommandations internationales auxquelles Nestlé a adhéré volontairement comme indiqué dans les *Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé*.

Les contacts avec les délégués syndicaux devront constituer une opportunité supplémentaire de fournir des informations permettant aux membres des syndicats, ainsi qu'à ceux d'autres associations représentatives, d'appréhender les activités et les objectifs de Nestlé dans leur ensemble.

Conformément à la législation locale, Nestlé s'abstiendra de toute action visant à restreindre le droit des collaborateurs à adhérer ou non à un syndicat.

Nestlé ne s'engagera dans aucune activité ou discussion avec tout syndicat ou autre association représentative portant sur des sujets autres que les conditions de travail et d'emploi, ou que les questions relatives aux conditions de travail.

Les négociations avec les syndicats seront dûment préparées, en coopération totale avec les responsables hiérarchiques et prendront en compte les intérêts légitimes de la société et de ses employés. Dans le cadre des négociations avec les syndicats, les prérogatives de la direction seront maintenues de façon appropriée.

## Organisation des Ressources Humaines

Le fait que Nestlé mette davantage l'accent sur ses collaboratrices et collaborateurs et sur ses produits que sur ses systèmes se reflète dans la façon dont les ressources humaines sont organisées et fonctionnent.

Les processus, systèmes et outils professionnels des ressources humaines sont là pour en soutenir la gestion, mais ne doivent jamais être utilisés au détriment de la dimension humaine. Cette dernière doit être présente à tous moments et en toutes circonstances.

La/Le responsable des ressources humaines reporte à la/au responsable du secteur concerné (région, marché, pays, usine) et, suivant la taille de l'opération, entretient une relation fonctionnelle avec le responsable des ressources humaines du marché.

Il doit avoir, outre ses compétences et qualifications professionnelles, le charisme et la crédibilité nécessaires pour être un partenaire de confiance aux yeux de ses collègues.

Tout en fournissant un soutien administratif de premier ordre, son rôle principal est d'apporter une valeur ajoutée à l'activité de l'entreprise et de jouer un rôle proactif dans chaque situation où sa contribution est requise.

Les indicateurs de performances clés (KPI) propres aux ressources humaines sont utiles dans l'évaluation des résultats d'une unité de ressources humaines. Toutefois, il ne faut pas oublier que le travail de ce dernier vise en premier lieu à optimiser les performances globales de la société en améliorant la performance de son personnel.

Le capital humain devenant, de toute évidence, de plus en plus important, les ressources humaines jouent de ce fait un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre de stratégies de ressources humaines ayant un impact sur les résultats financiers ainsi que sur la réputation et l'efficacité globales de l'entreprise.

