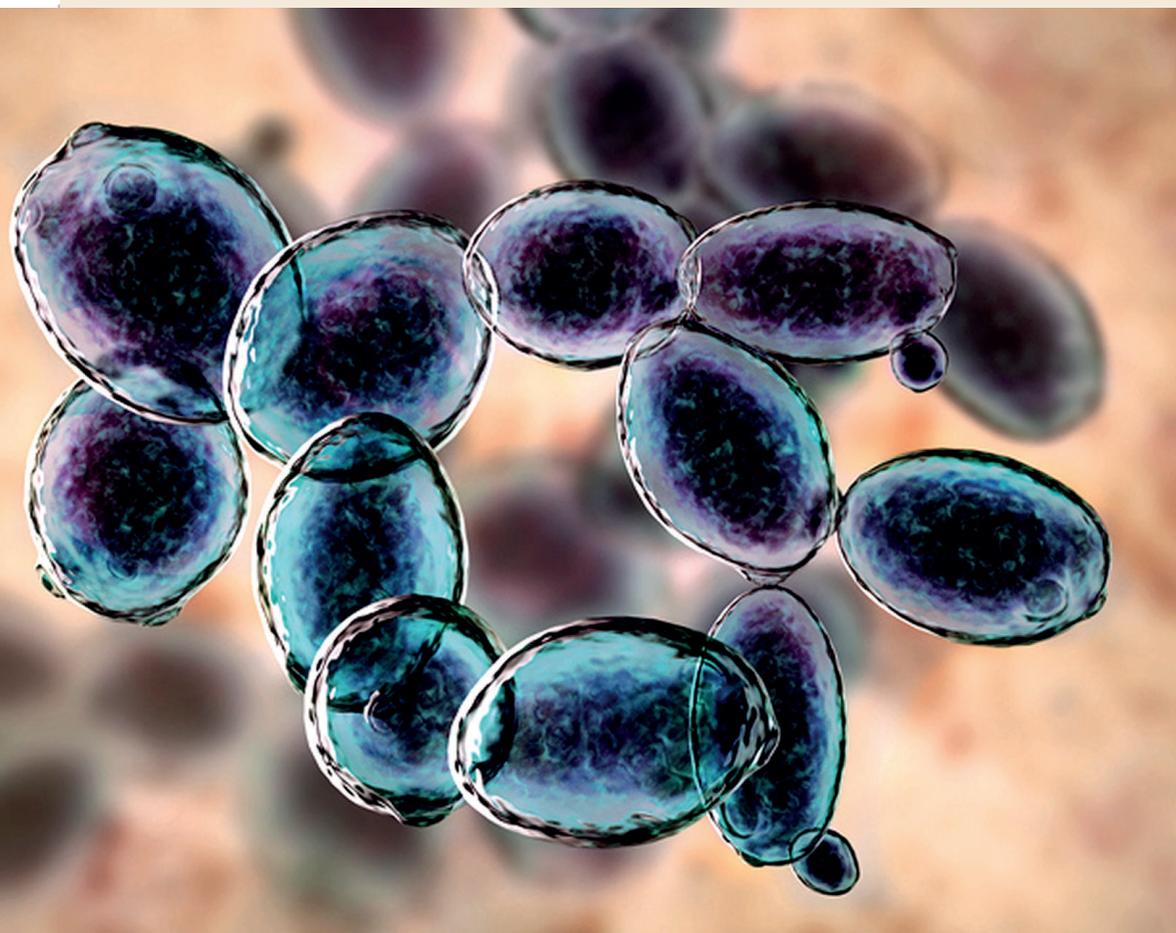


# POLITIQUES GLOBALES RESSOURCES HUMAINES



**LESAFFRE**

## SOMMAIRE



Edito	Droits de l'Homme & lutte contre les discriminations	Diversité & Inclusion
5	6	8
Bien-être	Rémunération & Avantages sociaux	Santé & Sécurité
9	11	13
Gestion des carrières & Développement du personnel	Relations Sociales	Objectifs et indicateurs clés de performance pour les deux prochaines années
14	16	18



Nous sommes un Groupe international implanté sur tous les continents avec plus de 11 000 collaborateurs et 90 nationalités réunis autour d'une mission commune : "travailler ensemble pour mieux nourrir et protéger la Planète". Un tel objectif ne peut être atteint sans un devoir d'exemplarité dans le respect et la promotion des Droits de l'Homme, de la santé et de la sécurité, du bien-être, de la diversité et de l'inclusion, du management des carrières et du développement des personnes, ainsi que des relations sociales.

Ces politiques définissent les principes et les lignes directrices qui constituent le socle et le langage commun pour une gestion efficace et efficiente des Ressources Humaines au sein de Lesaffre dans le monde entier. Elles s'adressent en priorité à tous ceux qui managent des personnes ainsi qu'à la communauté des Ressources Humaines au sein du Groupe. Elles nécessiteront d'être adaptées en fonction des évolutions du Groupe. Elles devront être mises en œuvre avec bon sens, au regard des différents contextes et en conformité avec les lois locales, car la législation et les réglementations locales doivent être respectées.

En cas de conflit entre une politique Ressources Humaines et la législation locale, cette dernière prévaut mais l'esprit des politiques devra être respecté en toutes circonstances.



Laurent Haguenaer  
DRH Groupe  
Marcq-en-Baroeul, 5 mai 2023

# DROITS DE L'HOMME & LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

En tant que Groupe responsable, Lesaffre s'engage à veiller à ce que les Droits de l'Homme de chaque employé et de chaque partie prenante soient respectés dans ses activités et ses relations d'affaires.

Lesaffre adhère aux Droits de l'Homme, tels qu'énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le Pacte Mondial des Nations Unies.

## Les Droits de l'Homme, l'ADN de notre culture

Les Droits de l'Homme font partie intégrante de notre culture. Nous réaffirmons notre engagement à prendre les mesures suivantes :

- Toutes les formes d'esclavage moderne, y compris le travail forcé et la traite des Êtres Humains, sont interdites,
- Toutes les formes de travail des enfants en dessous de l'âge minimum défini par les normes de l'OIT sont interdites,
- Le droit d'association de chacun (syndicats, affiliation politique...) doit être respecté,
- En cas de conflit, tous les employés ont droit à une défense équitable,

- Nous devons connaître et respecter toutes les lois et réglementations du travail applicables dans chaque zone géographique.

Lesaffre exige de ses fournisseurs qu'ils appliquent des normes au moins équivalentes aux siennes. Le choix des fournisseurs est basé sur des critères de responsabilité sociale (RSE) qui permettront à Lesaffre de s'assurer que sa propre politique est respectée.

## Priorité donnée à la lutte contre les discriminations

Lesaffre lutte contre toute forme de discrimination et de harcèlement au travail. Nous considérons chacun avec respect et dignité. Lesaffre s'engage à maintenir un environnement de travail exempt de toute forme de discrimination physique ou morale.

Cela inclut tous les types de discrimination tels que le racisme, le sexisme, l'homophobie, ainsi que celles fondées sur la situation économique ou familiale, l'apparence physique, l'âge, les opinions religieuses ou politiques.

Les politiques de Ressources Humaines mises en œuvre par Lesaffre visent à éliminer toute discrimination, notamment en matière de recrutement, de promotion, de rémunération,

de conditions de travail et de communication sur le lieu de travail.

Si une personne fait l'objet de discrimination, il est de la responsabilité de chacun de le signaler à un membre de la Direction Générale ou à un représentant des Ressources Humaines afin de faire cesser immédiatement le trouble et que les mesures nécessaires soient prises.

## Nos actions visent à prévenir les situations de discrimination ou de harcèlement.

Le Groupe applique une politique de tolérance zéro au travail à l'égard du harcèlement, des comportements intimidants, dominants ou menaçants. Nous ne tolérons aucune forme d'intimidation au sein du Groupe. Nous sensibiliserons nos collaborateurs et des actions seront menées à ce sujet.

Chacun doit contribuer au respect des Droits de l'Homme. Lesaffre met en œuvre les moyens nécessaires pour prévenir et protéger les salariés des situations de discrimination ou de harcèlement sur le lieu de travail. Tout salarié témoin d'un comportement contraire aux Droits Fondamentaux de l'Homme doit

pouvoir le signaler à son supérieur hiérarchique ou à la Direction des Ressources Humaines. Elle/ Il peut également contacter l'un des services suivants :

- Conformité
- Audit interne
- Gestion des risques
- Représentant des salariés

Tout employé pourra également choisir de rester anonyme et de signaler le problème via la plateforme d'alerte confidentielle Lesaffre.

## Nous ne tolérons aucune forme de représailles à l'encontre de quiconque soulève une situation de discrimination ou de harcèlement.



## DIVERSITÉ & INCLUSION

Au sein de Lesaffre, la Diversité et l'Inclusion font partie intégrante de notre ADN. Avec une présence dans plus de 50 pays, nous sommes pionniers et orientés vers l'international par nature. Nous sommes ancrés dans les valeurs universelles de respect, de confiance, de passion, d'esprit d'entreprise, d'humilité et également d'ouverture aux autres.

Notre développement s'est toujours appuyé sur la diversité des réponses en termes de métier, de culture, de génération et de compétences.

C'est pourquoi nous ne considérons pas la Diversité et l'Inclusion comme le résultat d'obligations légales, mais comme l'affirmation de qui nous sommes. La Diversité est un enjeu stratégique majeur d'aujourd'hui et de demain au service de notre raison d'être.

**Notre désir le plus profond est d'être un Groupe où les salariés se sentent bien tels qu'ils sont, reflétant la diversité de nos activités et des environnements dans lesquels nous opérons.**

En outre, nous sommes fermement convaincus que la promotion de la Diversité et de l'Inclusion est

essentielle pour construire un Groupe à la fois efficace et innovante, responsable et ouvert sur le Monde. Cela signifie qu'il faut créer et promouvoir des lieux de travail inclusifs.

Dans ce contexte, nous nous engageons fermement à :

- Valoriser et promouvoir la Diversité & Inclusion comme partie intégrante de notre modèle d'affaire,
- Sensibiliser et former tous nos employés, à commencer par les personnes occupant des postes de direction, à la Diversité et l'Inclusion et aux bonnes pratiques en matière de recrutement, développement du personnel, management, ...,
- Développer nos pratiques en matière de Diversité & Inclusion.



## BIEN-ÊTRE

Chez Lesaffre, forts de nos 170 ans d'histoire, **nous avons acquis la conviction que le bien-être des collaborateurs est essentiel à leur performance et à leur engagement au sein du Groupe.**

Nous sommes convaincus que le fait d'offrir à nos employés un lieu de travail et un environnement propices au bien-être les aidera à se sentir mieux, à être moins sujets au stress et ce, afin de contribuer fortement à leur sécurité.

Chacun doit avoir la liberté de s'épanouir au sein du collectif de travail et de s'y sentir intégré. Cela signifie d'abord que chacun doit être respecté dans sa singularité.

Il nous importe que les collaborateurs se sentent alignés et en accord avec les valeurs, la vision et la mission du Groupe. Il est important que nos employés soient fiers de nos et leurs réalisations et qu'ils aient confiance dans l'impact global que le Groupe a sur son environnement.

Nous sommes convaincus de la nécessité d'un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle du salarié. Cela renforce la satisfaction et la loyauté des employés et améliore la productivité. Cela rejaillit également positivement sur la réputation de l'entreprise et, par conséquent, contribue à attirer et à fidéliser les collaborateurs.



De manière pragmatique, pour améliorer le bien-être, nous accordons une attention particulière aux conditions de travail et à la manière dont les personnes sont managées ; notamment : à la sécurité, à l'environnement de travail, aux heures de travail et à la rémunération, aux relations hiérarchiques, aux relations interpersonnelles, ...

En particulier, chaque entité du Groupe doit veiller à ce que le nombre d'heures travaillées soient conformes aux lois applicables et aux normes internationales. Le recours aux heures supplémentaires doit être fait de manière responsable et en veillant à la sécurité des travailleurs, en tenant compte des éléments suivants : l'amplitude, la fréquence et le volume des heures de travail. Les heures supplémentaires ne doivent pas être utilisées pour remplacer un emploi régulier et doivent toujours être rémunérées à un taux majoré, soit monétairement, soit par le biais de systèmes de compensation des congés. Un minimum de 24 heures consécutives de repos doit être garanti

pour chaque période de travail de 7 jours.

Lesaffre favorise des conditions de travail flexibles chaque fois que cela est possible et encourage ses employés à développer des centres d'intérêts en dehors du travail.

Lesaffre est prêt à soutenir les employés qui souhaitent prendre une part active à la vie sociale ou assumer des responsabilités dans des organisations professionnelles, civiques, culturelles, religieuses, étant entendu que toute activité exercée pendant les heures de travail doit être approuvée au préalable par l'entreprise.

Nous prenons soin de nos employés et de leurs familles.

Conformément à notre activité principale et à notre mission de mieux nourrir et protéger la planète, nos filiales encourageront les programmes de nutrition par des actions auprès de leurs employés, telles que la cantine de l'entreprise, le coaching nutritionnel, l'apprentissage en ligne ou des ateliers dédiés dans les usines.

Lesaffre s'attache à la singularité de chaque individu et s'efforce de s'adapter aux handicaps et contraintes médicales afin de favoriser le bien-être des employés. Elle s'appuie sur les 3 piliers suivants :

- Sensibiliser les collaborateurs aux questions de la santé physique et mentale au travail,

- Les conditions physiques et mentales ne doivent pas constituer un obstacle à une participation pleine et entière au travail. Lesaffre souhaite favoriser le maintien en poste des personnes souffrant de troubles physiques et mentaux en procédant à des adaptations raisonnables de l'environnement de travail et à faciliter le retour au travail,
- Veiller à ce que les personnes qui demandent des informations et qui ont besoin d'être orientées vers des soins de santé mentale aient un accès confidentiel aux informations appropriées et sachent comment y accéder. Les employés de Lesaffre peuvent ainsi contacter une personne pour les orienter vers le soutien adapté.



## RÉMUNÉRATION & AVANTAGES SOCIAUX

Les structures de rémunération et d'avantages sociaux d'une entreprise internationale peuvent varier en fonction de facteurs tels que le secteur d'activité principal, la taille de l'entité et la situation géographique. Les principes et engagements suivants en matière de rémunération et d'avantages sociaux visent à mettre en place des systèmes de rémunération compétitifs, stimulants et équitables dans le monde entier.

### Compétitivité du marché

Les composantes de la rémunération et des avantages sociaux doivent être alignées sur le point médian du benchmark correspondant à chaque activité.

Chaque entité doit mener des enquêtes salariales régulières pour recueillir des informations pertinentes sur les niveaux de rémunération et avantages sociaux et ainsi pouvoir s'aligner sur les tendances du marché. Toutefois, l'évolution des rémunérations est en premier lieu déterminée à la capacité de l'entité à améliorer ses performances économiques.

### Politique de rémunération globale

En matière de rémunération et d'avantages sociaux Lesaffre s'attache à prendre en compte le package global (qui comprend non seulement le salaire, mais aussi les avantages sociaux, les primes et les variables individuels & collectifs). Il doit être distribué de manière juste et équitable, sur la base de critères tels que les responsabilités professionnelles, les performances et l'expérience. Lesaffre prend également en compte la diversité et la non-discrimination.

La rémunération basée sur les performances doit être liée aux performances individuelles et collectives afin d'encourager la productivité et l'engagement.

Le système de rémunération doit être suffisamment flexible pour répondre aux divers besoins et être cohérent avec les tendances du marché.

Nous recommandons à chaque entité d'établir une politique locale de rémunération et d'avantages sociaux en tenant compte de la compétitivité du marché et de l'exigence d'équité interne.

## SANTÉ & SÉCURITÉ

### Transparence et communication

Le package de rémunération total doit rester simple afin d'éviter toute complexité inutile dans sa compréhension.

La qualité de la communication est essentielle pour que chaque membre de l'équipe comprenne comment il sera rémunéré et quels sont les avantages auxquels il peut prétendre.

Le Directeur, si nécessaire avec le soutien de la Direction des Ressources Humaines, organise des réunions régulières afin d'expliquer correctement, clairement et avec suffisamment de transparence le système de rémunération, y compris les avantages et la partie variable de la rémunération.

### Bien-être des employés

Personne n'étant à l'abri d'un accident de la vie, nous veillons à ce que chaque filiale garantisse d'ici à 2025, en tant que socle commun de protection sociale, un capital décès pour la famille d'au moins une année de salaire de base.



La prévention et la sécurité de nos collaborateurs sont non négociables pour Lesaffre.

C'est pourquoi, tout en s'inscrivant dans la continuité des actions déjà entreprises par chaque filiale, Lesaffre développe une démarche commune de prévention et de sécurité au travail visant le « zéro accident ».

Cette démarche participative et volontariste concerne et implique l'ensemble des salariés du Groupe. Elle doit donc être déployée et appliquée sans exception par toutes les filiales de Lesaffre.

Cette démarche commune est formalisée au travers des Principes Fondamentaux de Prévention et de Sécurité au Travail du Groupe Lesaffre.

**Au sein de Lesaffre, nous nous efforçons de garantir et de promouvoir la santé et la sécurité au travail et de favoriser le bien-être des employés.**

Nous devons assurer une performance digne d'un leader mondial dans ce domaine. Une forte culture de la santé et de la sécurité est conforme à l'une de nos valeurs : « Respect ».

C'est pourquoi nous proposons des actions, des programmes et mettons en place des organisations pour assurer la sécurité et santé de nos employés. Nous sommes profondément convaincus que la préservation de la santé et de la sécurité de nos employés, partenaires, clients et consommateurs fait partie de notre mission.



# GESTION DES CARRIÈRES & DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

La réussite de Lesaffre repose sur les réalisations de ses collaborateurs. Nous ne pourrions pas remplir notre mission sans « travailler ensemble ». Le recrutement, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs qui partagent notre passion pour l'alimentation et la protection de la planète sont essentiels à notre stratégie. Au-delà d'offrir un emploi à nos collaborateurs, nous souhaitons leur proposer de participer à notre mission et contribuer à impacter favorablement notre environnement et notre avenir. L'un des éléments les plus importants de notre marque employeur est cette expérience que nous offrons à nos salariés. Nous devons nous assurer qu'elle soit la meilleure possible. En tout état de cause le collaborateur doit pouvoir rester maître de son parcours professionnel, de ses choix.

Faire carrière chez Lesaffre, c'est l'opportunité d'**avoir un impact personnel** au sein d'un **réseau mondial** uni par la **passion commune** de mieux nourrir et protéger la planète.

Nous pensons que ces engagements doivent être liés aux valeurs de Lesaffre (respect, confiance, esprit d'entreprise, passion et humilité) et à sa mission (travailler ensemble pour mieux nourrir et protéger la planète) pour atteindre nos ambitions.

## Recrutement

Nous souhaitons offrir une expérience candidat convaincante et optimale qui reflète les valeurs et la mission de l'entreprise. L'expérience candidat chez Lesaffre ne s'arrête pas au formulaire de candidature : les rencontres avec les recruteurs et les managers, la clarté des différentes étapes du processus de recrutement, mais aussi l'intégration du collaborateur sur son poste en font partie.

- Nous entendons identifier le potentiel d'une personne au-delà de son savoir-faire,
- Nos parcours de recrutement s'appuient sur l'identification des compétences métiers et des compétences comportementales pour favoriser l'égalité des chances,
- La diversité des profils est un élément clé de notre démarche de recrutement,
- Nous nous efforçons de favoriser la mobilité interne et la transversalité au sein des activités de Lesaffre,
- L'intégration des nouveaux collaborateurs est tout aussi importante que le recrutement : « Connecter, informer, engager et inspirer le nouveau collaborateur avant ses premiers pas dans l'entreprise et l'amener à confirmer son choix ».

## Évaluation du personnel (performance et développement)

Afin de promouvoir les carrières internes, de soutenir le développement des personnes et de renforcer l'équité, nous nous engageons à proposer un « Entretien Annuel » à tous nos employés afin d'examiner les possibilités d'évolution de carrière et valoriser leur performance.

## Mobilité Interne

Dans le cadre de la stratégie globale de notre Groupe, nous encourageons la mobilité interne, favoriser le transfert de connaissances et établir une culture commune entrepreneuriale, innovante et multiculturelle forte. Nous sommes convaincus qu'un renouvellement régulier des missions de nos managers est source d'ouverture et de développement de leurs compétences. Nous nous engageons à faciliter leur développement.



## Formation

Chez Lesaffre, l'innovation est l'un des principaux fondements de notre performance et de notre histoire. Nous n'aurions pas réalisé ce que nous avons fait sans des collaborateurs hautement qualifiés et compétents. L'apprentissage et la formation sont donc des éléments clés de notre réussite et la volonté d'apprendre n'est donc pas négociable.

Accompagner et coacher est de la responsabilité de chaque manager et est essentiel pour que chacun progresse dans son travail. De la même manière, la mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique de formation est un levier de performance et de développement des collaborateurs. L'accompagnement et le coaching renforcent la collaboration entre le management et les Ressources Humaines pour s'assurer que nos collaborateurs bénéficient du support adéquat tant pour remplir leurs missions que pour répondre à leurs attentes en matière de développement professionnel.



## RELATIONS SOCIALES

Chez Lesaffre, nous sommes convaincus de l'importance fondamentale du dialogue avec les partenaires sociaux, qu'ils soient internes ou externes. Nous nous efforçons donc d'améliorer le dialogue et les négociations avec les syndicats de salariés et les diverses instances représentatives de salariés et de développer un dialogue ouvert avec les interlocuteurs externes.



En tant qu'entreprise familiale, la relation avec nos employés a toujours été au centre de nos préoccupations.

Nous ne nous serions pas développés sans l'engagement quotidien de nos

employés et la richesse qu'apportent discussions et échanges.

Chez Lesaffre, nous veillons à ce qu'il y ait une communication directe et fréquente sur chaque lieu de travail entre managers, employés et représentants du personnel qu'ils soient syndiqués ou non.

En outre, nous accordons une attention particulière à l'anticipation des impacts des changements que nous menons et dans ces contextes nous soutenons nos collaborateurs avec le respect et les moyens nécessaires afin de diminuer les obstacles et le stress. Pour les projets importants, nous nous engageons plus particulièrement à déployer cette approche avec des ressources dédiées.

En cas de réorganisation importante ayant un impact sur les salariés ou, si malheureusement nous devons envisager des licenciements collectifs, les salariés et leurs représentants seraient informés au préalable dans un délai raisonnable et conformément à la législation locale.

Lesaffre se conforme aux lois applicables dans les pays où il opère et adhère aux onze conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), aux principes directeurs de l'Organisation

de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, au Pacte Mondial des Nations Unies et à la Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale. En particulier, nous souhaitons réaffirmer le droit de nos employés à adhérer à des organisations de leur choix et qu'ils choisissent sans autorisation préalable.

Cette politique n'exige pas seulement le strict respect de la loi, mais elle s'applique quand bien même la loi serait plus clémentaire ou lorsqu'il n'y a pas de loi applicable du tout.

Chez Lesaffre, un facteur important de notre développement a été l'autonomie laissée à la gouvernance et à la gestion locale. C'est à ce niveau que les relations et négociations avec les employés doivent être gérées : Il s'agit d'une responsabilité claire de la direction locale, que ce soit au niveau des sites/entreprises ou au niveau national, et ce, conformément à la loi.



# OBJECTIFS ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR LES DEUX PROCHAINES ANNÉES

## Droits de l'Homme et lutte contre la discrimination

- D'ici 2025, communiquer les politiques Ressources Humaines à tous les employés et les joindre aux contrats de travail.
- D'ici 2025, informer 100 % des employés de la procédure d'alerte et de la plateforme associée.

## Diversité & Inclusion

- D'ici 2025, former 90 % des employés au module « Sensibilisation à la diversité et à l'inclusion ».
- D'ici 2023, avoir au moins deux candidats de sexe différent pour un poste de direction sur toutes les shortlist soumises par une agence de recrutement.

## Rémunération & Avantages sociaux

- D'ici 2025, nous visons à ce que 80 % des entités réalisent des enquêtes C&B, au moins tous les trois ans.
- D'ici 2025, nous visons à ce que 70 % des entités aient un manuel des process RH à destination des employés.

- D'ici 2025, nous visons à ce que chaque filiale garantisse au moins une année de salaire de base de capital décès pour la famille.

## Gestion de carrière & développement du personnel

- D'ici 2025, dans chaque pays où Lesaffre recrute plus de 15 personnes par an, 1 membre de l'équipe RH locale sera formé au recrutement digital et à l'intégration des nouveaux arrivants.
- D'ici 2024, nous étendrons nos partenariats avec au moins 3 universités hors de France.
- D'ici 2025 par rapport à 2022, notre but est d'augmenter de plus de 10% le nombre total d'heures de connexion à la plateforme d'e-learning.
- D'ici 2025, nous visons un taux d'attrition global inférieur à 6%.
- D'ici 2025, nous proposerons un entretien d'évaluation annuel à tous les employés.
- D'ici à 2025, revue chaque année des plans de succession de toutes les équipes dirigeantes (Leadership Team).
- D'ici 2025, nous aurons mis en place une plateforme numérique

d'intégration pour les cadres permettant aux nouveaux employés de se sentir attendus et déjà intégrés avant leur premier jour. Cette plateforme permettra également aux managers d'offrir une intégration optimale aux nouveaux arrivants.

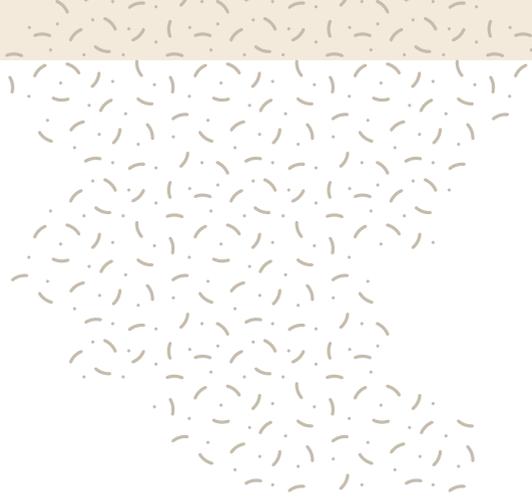
- D'ici 2025, 80 % des postes seront publiés en interne avant d'être publiés en externe. Nous visons à ce que 30 % de nos postes ouverts soient pourvus par mobilité interne.

## Relations sociales

- D'ici 2025, nous réaliserons des enquêtes sur l'engagement des salariés au moins tous les trois ans dans 100 % des régions.

Ces objectifs ont été revus et approuvés par le Comité exécutif de Lesaffre le 14 mars 2023.





“

*Ces politiques s'adressent en priorité à tous ceux qui ont une responsabilité dans la gestion des personnes et aux professionnels des ressources humaines. Il est de notre responsabilité collective de veiller à ce qu'elles soient correctement diffusées dans l'ensemble du groupe. Dans le cadre de ces politiques, tous les employés doivent pouvoir signaler les cas de non-conformité. La plateforme d'alerte des risques sera étendue pour permettre ces signalements de manière confidentielle. Dans l'intervalle, la direction locale de chaque entité mettra en place la procédure et les outils nécessaires pour garantir que les plaintes sont gérées de manière confidentielle.* ”

Politiques RH Globales - mars 2023 – révisées au moins tous les 3 ans

Le DRH Groupe est responsable de l'application de ces politiques et des objectifs qualitatifs définis ci-dessus.

