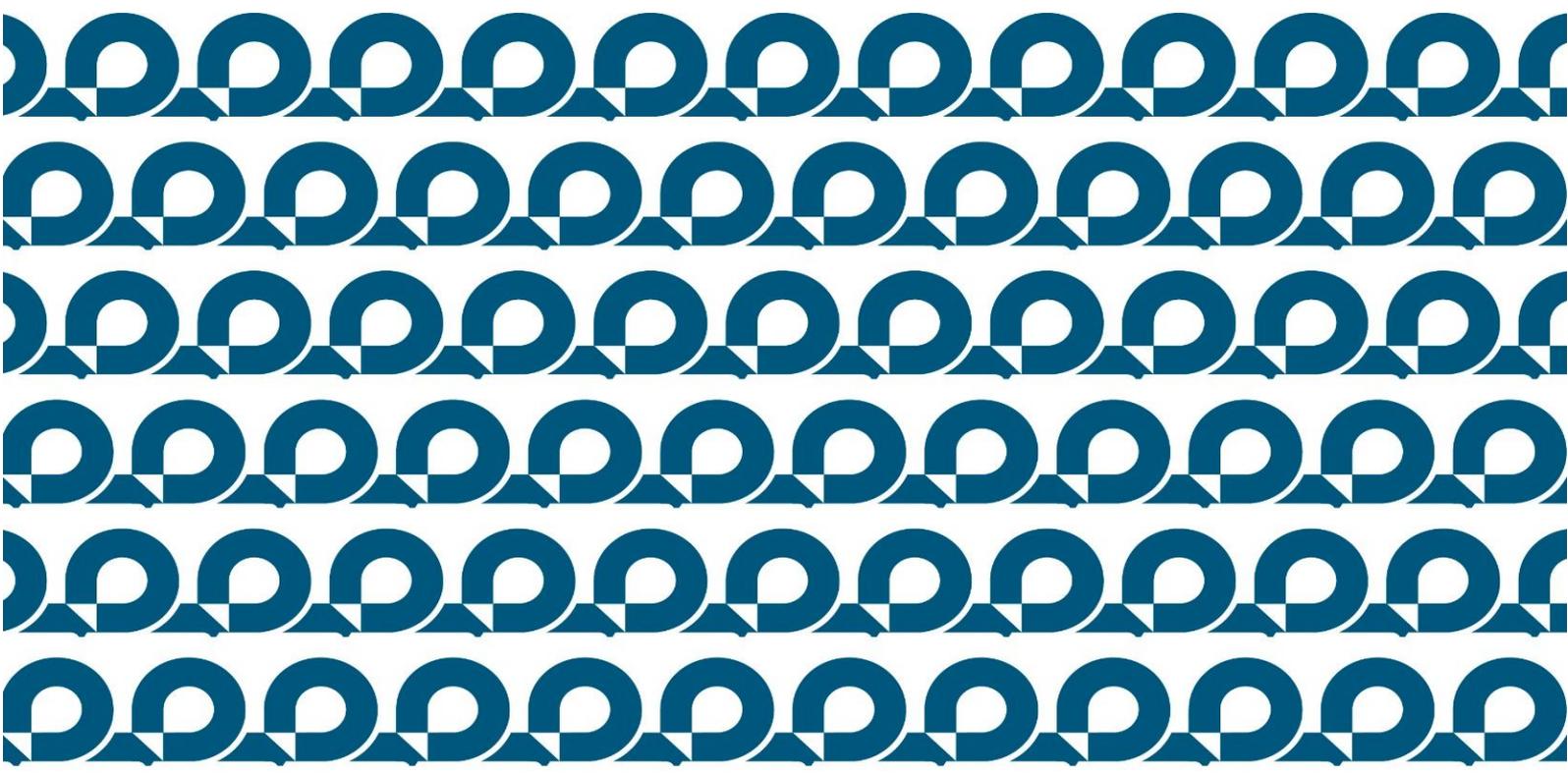




# PROCÉDURE GÉNÉRALE DE GESTION DES TALENTS AU SEIN DU GROUPE NUEVA PESCANOVA

*Approuvée par le Comité exécutif (COMEX) du Groupe Nueva Pescanova lors de sa Réunion du 20 décembre 2018*



## ÍNDICE

1.	<i>Introduction</i> .....	3
2.	<i>Portée et Champ d'Application</i> .....	3
3.	<i>Exclusions</i> .....	4
4.	<i>Responsabilités</i> .....	4
5.	<i>Sous-processus</i> .....	4
5.1	<i>Sous-Processus de Formation et d'Apprentissage</i> .....	4
5.1.1	<i>Détection des Besoins de Formation</i> .....	4
5.1.2	<i>Plan de Formation</i> .....	5
5.1.3	<i>Demandes Extraordinaires en dehors du Plan de Formation</i> .....	5
5.1.4	<i>Renseignement des Indicateurs de Gestion</i> .....	5
5.1.5	<i>Règles générales</i> .....	5
5.1.6	<i>Recherche de Fournisseurs Externes</i> .....	6
5.2	<i>Sous-processus de Promotion Interne</i> .....	7
5.2.1	<i>Objectif et Portée</i> .....	7
5.2.2	<i>Processus de Promotion Interne</i> .....	7
5.2.3	<i>Autres considérations</i> .....	8
5.2.4	<i>Nominations directes de professionnels du Groupe</i> .....	9
5.3	<i>Sous-processus Évaluation de Performance en Entreprise</i> .....	9
5.3.1	<i>Objectif et Portée</i> .....	9
5.4	<i>Sous-processus de Succession en Entreprise</i> .....	10
5.4.1	<i>Objectif et Portée</i> .....	10
5.4.2	<i>Processus de Succession dans le sein de l'entreprise</i> .....	11
6.	<i>Interprétation</i> .....	11
7.	<i>Révision et modifications</i> .....	11
8.	<i>Approbation, entrée en vigueur et validité</i> .....	12
9.	<i>Contrôle des modifications</i> .....	12
	<i>ANNEXE I. Détection des Besoins en Formation</i> .....	13
	<i>ANNEXE II. Plan Annuel de Formation</i> .....	14
	<i>ANNEXE III. Demandes Individuelles</i> .....	15
	<i>ANNEXE IV. Renseignement KPIs</i> .....	16
	<i>ANNEXE V. Fiche Poste de Travail</i> .....	17
	<i>ANNEXE VI. Dossier de Promotion Interne Candidats</i> .....	18

## 1. Introduction

---

Le présent document développe la **Politique d'Entreprise de Gestion des Talents dans le sein du Groupe Nueva Pescanova** conformément aux dispositions de l'article 5.

Ainsi, la présente Procédure Générale de Gestion des Talents au sein du Groupe Nueva Pescanova (« Procédure Générale » ci-après) établit l'ensemble des procédures qui affectent les processus de Gestion des Talents, en particulier la **formation**, les **promotions internes**, **l'évaluation de la performance** et la **succession**. La consultation d'une série de règles d'action, qui sont recueillies tout au long de cette Procédure Générale, peut être nécessaire pour le développement correct des processus susmentionnés.

La présente Procédure Générale est composée de quatre sous-processus, pour lesquels ont été désignés les responsables de la mise en œuvre : les risques identifiés et les activités de contrôle qui atténuent ces risques, et qui doivent être effectués systématiquement dans le développement des activités de formation et d'apprentissage envisagées, l'étendue de la promotion interne, l'évaluation de la performance, la succession et les exécutions postérieures desdits sous-processus. Ces sous-processus sont les suivants :

- **Le sous-processus de la Formation et de l'Apprentissage en entreprise.** Il vise à décrire les actions qui doivent régir les façons de faire, aussi bien que fournir la documentation nécessaire et homogène, afin de s'assurer que les entreprises du Groupe Nueva Pescanova disposent d'un personnel formé sur la base des exigences du Plan Stratégique et qu'elles servent de référence dans les façons de faire au niveau mondial du Groupe Nueva Pescanova.
- **Le sous-processus de Promotion Interne en entreprise.** Son objectif principal est de fournir une plus grande transparence aux processus de nominations au sein du Groupe Nueva Pescanova et d'établir des critères et des circuits de validation qui assurent la transparence, l'égalité des chances, l'absence de toute forme de discrimination et, en définitive, l'objectivité et l'impartialité sur la base des mérites professionnels, du degré de conformité avec les objectifs de performance et des compétences des professionnels du Groupe Nueva Pescanova.
- **Les sous-processus d'Évaluation de la Performance en entreprise.** Le but de ce sous-processus est d'établir l'évaluation annuelle des professionnels du Groupe Nueva Pescanova basée sur deux critères fondamentaux. D'une part, le degré de conformité avec les objectifs définis au début de chaque exercice et, d'autre part, les compétences nécessaires pour chaque poste.
- **Les sous-processus de la Succession en entreprise.** L'objectif fondamental de ce sous-processus est d'établir une chaîne de succession dans l'organisation qui permette d'identifier, pour chacun des postes de responsabilité de l'organisation, les potentiels successeurs des responsables qui occupent actuellement ces postes.

## 2. Portée et Champ d'Application

---

Cette Procédure Générale **concerne** tous les professionnels du Groupe Nueva Pescanova et **s'applique** à toutes les entreprises qui font partie du groupe, **quelle que soit leur situation géographique**.

Cette Procédure Générale peut être **adaptée** aux spécifications de chaque filiale en fonction de sa propre structure organisationnelle ou en raison des particularités de leurs systèmes informatiques et/ou de gestion. Dans tous les cas, la gestion générale de ces adaptations doit respecter les spécifications de cette Procédure Générale. Il faut indiquer, dans les sections correspondantes, la marge de manœuvre de chacune des filiales sur la base de la mise en place de

mécanismes de contrôle. En tous cas, ces adaptations **doivent être agréées et validées par la Direction de développement et de Gestion du Talent du Groupe.**

### 3. Exclusions

---

Sont **exclus de la portée et du champ d'application de la présente Procédure Générale** les actions de formation et/ou d'apprentissage, ainsi que les nominations et/ou les promotions internes, l'évaluation de performance et la succession des professionnels du Groupe Nueva Pescanova qui, conformément **aux normes des organes directeurs de l'entité tête, Nueva Pescanova S.L., soient de la compétence du Conseil d'Administration et/ou de la proposition ou dossier de l'un des Comités.**

### 4. Responsabilités

---

La Direction de développement et de gestion du talent du Groupe, qui relève du Directeur des Ressources Humaines du Groupe, définit et propose le cadre et les processus à mettre en œuvre en ce qui concerne les sous-processus de Formation et d'Apprentissage et de Promotion Interne, d'Évaluation de la Performance et de Succession.

Le Comité Exécutif du Groupe Nueva Pescanova, sur proposition du Directeur des Ressources Humaines du Groupe, est chargé d'approuver les normes de développement et de mise en œuvre de la Gestion des Talents au sein du Groupe Nueva Pescanova.

Il est responsabilité des Responsables des Ressources Humaines de chaque secteur d'activité ou entreprise du Groupe, au niveau national et international, d'assurer la mise en œuvre et le bon fonctionnement des procédures définies. Les Responsables des Ressources Humaines mentionnés ont un rapport de dépendance fonctionnelle du Groupe.

### 5. Sous-processus

---

#### 5.1 Sous-Processus de Formation et d'Apprentissage

##### 5.1.1 *Détection des Besoins de Formation*

###### 5.1.1.1 *Besoins de Formation "ad hoc"*

La détection des besoins en formation doit avoir lieu **tous les ans** au mois d'**octobre**. Pour ce faire, les Responsables des Ressources Humaines des différents secteurs d'activité du Groupe doivent, en coordination avec les différents managers (les personnes qui ont la responsabilité de diriger d'autres personnes), définir les besoins à envisager au cours de l'exercice à venir. Toute formation à caractère contraignant, c'est-à-dire, la législation établie par chaque pays, doit être recueillie dans les besoins de formation.

L'**ANNEXE I (Détection des besoins en formation)** de cette Procédure Générale présente un modèle de collecte d'informations, à titre indicatif. Il faut signaler que ce document **n'est pas contraignant** et que les Responsables des Ressources Humaines peuvent utiliser un autre format différent à condition que l'obtention des informations soit garantie.

###### 5.1.1.2 *Besoins en Formation Évaluation de la Performance*

En plus du point antérieur, il faut ajouter, comme élément supplémentaire, la possibilité d'inclure les **besoins de formation découlant du processus d'évaluation annuelle**, par le biais de l'outil *Success Factors* de SAP. Une fois conclu le processus d'évaluation annuelle, **il est possible d'inclure les besoins découlant des compétences qui s'appliquent à chaque poste type**. Ce processus est abordé de manière

séquentielle, afin que seuls les employés **qui sont inclus dans le Projet Ábaco** puissent le faire.

#### 5.1.2 *Plan de Formation*

Sur la base des informations recueillies dans la détection des besoins en formation, les Responsables des Ressources Humaines doivent établir une **hiérarchisation de ces besoins** et, s'ils le jugent opportun, ils peuvent inclure toute **formation supplémentaire** nécessaire afin de respecter les objectifs du secteur d'activité correspondant. Sur cette base, ils doivent établir un **budget estimatif**. Une fois renseigné, il est transmis à la Direction de développement et de gestion du talent du Groupe qui établit Le **Plan de Formation Annuelle**.

Dans l'**ANNEXE II (Plan de Formation Annuelle)** se trouve le formulaire qui doit être retourné dûment renseigné **avant le 30 novembre** de chaque année civile. Une fois que le Plan a été validé par la Direction de développement et de gestion du talent du Groupe, les Responsables des Ressources Humaines des différents secteurs d'activité sont chargés de l'exécuter.

#### 5.1.3 *Demandes Extraordinaires en dehors du Plan de Formation*

Au cas où il surviendrait des circonstances qui impliquent des besoins de formations déterminées **non prévues** tout au long de l'exercice **dans le Plan de Formation Annuelle** approuvé, exigeant l'embauche d'un fournisseur extérieur, il faut effectuer la demande au moyen du formulaire visé à l'**ANNEXE III (Demandes individuelles)** de cette Procédure Générale. La demande individuelle de formation doit être motivée adéquatement. La Direction de développement et de gestion du talent du Groupe est chargée de valider chaque demande individuelle.

#### 5.1.4 *Renseignement des Indicateurs de Gestion*

La Direction de développement et de gestion du talent du Groupe, qui relève de la Direction des Ressources Humaines du Groupe, établit les indicateurs à suivre qui ont une  **périodicité mensuelle**. Les Responsables des Ressources Humaines des différents secteurs d'activité et/ou filiales sont chargés de renseigner les informations et de l'envoyer **avant le 8e jour du mois suivant**. Dans l'**ANNEXE IV (Renseignement des KPIs)** de la présente Procédure Générale se trouvent les informations qui doivent être renseignées pour la fixation des indicateurs de suivi mensuels. Pour l'envoi de ces informations, il faut tenir compte des formations internes et externes.

La Direction de développement et de gestion du talent du Groupe peut joindre à ces plans, **la formation à caractère corporatif**, qui doit s'étendre à l'ensemble du Groupe Nueva Pescanova. Cette formation doit être définie sur la base des « intrants » qui émanent de notre Plan Stratégique 2020.

#### 5.1.5 *Règles générales*

- En règle générale, **une seule personne est autorisée à assister à chaque cours effectué par les fournisseurs externes** à moins qu'il s'agisse d'un cours *in-company* (fait sur mesure pour l'entreprise), ou que ce soit exigé par les dispositions juridiques, les réglementations d'entreprise ou de conformité à un système de gestion du Groupe. Le Responsable des Ressources Humaines doit s'assurer que la personne qui assiste au cours forme le reste de l'équipe. Dans des cas exceptionnels et lorsque la participation de plus d'une personne est jugée nécessaire, il faut obtenir la validation de la Direction de développement et de

gestion du talent du Groupe. Au cas où la formation externe serait gratuite, les professionnels du Groupe que les Responsables des Ressources Humaines considèrent opportuns peuvent assister à la formation concernée. Ils doivent tout de même prendre soin pour ne pas négliger ou laisser à découvert les besoins opérationnels de fonctionnement de leur organisation.

- **La communication aux agents nécessaires** (comme, par exemple, à la Représentation Légale des Travailleurs ou aux Syndicats représentés dans les Comités d'Entreprise) **est gérée par les Responsables des Ressources Humaines des différents secteurs d'activité et/ou les filiales du Groupe.** De même, dans le cas de formation subventionnée (le cas échéant), le Responsable des Ressources Humaines est chargé d'envoyer les documents nécessaires au fournisseur responsable de gérer la formation pour les démarches nécessaires, et **informer en temps opportun** la Direction de développement et de gestion du talent du Groupe pour un contrôle interne adéquat des actions de formation subventionnées.
- La méthodologie de mise en œuvre des actions de formation, la convocation des participants et la gestion logistique des espaces, concernent les Responsables des Ressources Humaines.
- En ce qui concerne la formation en **langues étrangères**, elle doit être établie dans des formats de groupes et niveaux, jusqu'à un maximum de **5 personnes dans chacun de ces groupes.** En cas exceptionnel d'un besoin en format individuel, il doit être validé par la Direction de développement et de gestion du talent du Groupe. Le critère pour déposer une demande de formation en langues étrangère est déterminé par la convenance et le besoin **en fonction de son utilisation quotidienne et continue dans le poste de travail.**
- Toutes les activités de formation du Groupe Nueva Pescanova doivent être acheminées par l'intermédiaire des Responsables des Ressources Humaines des différentes entreprises du Groupe.
- Pour les entreprises du Groupe Nueva Pescanova situées en Espagne, les inscriptions à effectuer par le biais des associations partenaires du Groupe Nueva Pescanova (comme, par exemple, l'*Asociación para el Progreso de la Dirección - APD -*), peuvent être envoyées par email, en indiquant l'identité des personnes qui assisteront.

#### 5.1.6 *Recherche de Fournisseurs Externes*

De façon générale, les besoins en formation sont gérés de préférence **en interne** par des professionnels du Groupe Nueva Pescanova, pourvu qu'ils soient correctement formés pour le faire. Si cela n'est pas possible, des alternatives la coopération avec les fournisseurs externes doivent être explorées, conformément au processus d'achat prévu dans la **Procédure Générale des Achats de Biens et Services (Procédure des Achats)** du Groupe Nueva Pescanova.

Dans tous les cas, avant de démarrer la demande d'achat visée dans le paragraphe précédent, **l'approbation par la Direction des Ressources Humaines du Groupe** est nécessaire. La demande d'achat doit être envoyée à la Direction de développement et de gestion du talent du Groupe, une fois obtenues les propositions des fournisseurs sélectionnés sur la base de la proposition faite par le Responsable des Ressources Humaines de chacune des filiales. Les formulaires appropriés figurant dans la **Procédure des Achats** précitée doivent être utilisés à ces fins.

Dans le cas où la formation requise d'un fournisseur externe serait gratuite, **les données sont incluses dans les indicateurs de suivi** décrits dans le paragraphe suivant de cette Procédure Générale. Dans ce cas, la validation doit être réalisée exclusivement par les Responsables des Ressources Humaines de chacun des secteurs d'activité ou filiales du groupe.

## 5.2 Sous-processus de Promotion Interne

### 5.2.1 *Objectif et Portée*

L'objectif poursuivi par ce sous-processus est la mise en place d'une série de règles internes de sorte que les **nominations et/ou les promotions internes** des professionnels du Groupe Nueva Pescanova des **niveaux III et IV** – à moins que le régime des exclusions à l'alinéa 3 de cette Procédure Générale soit d'application - se produisent de manière **ordonnée, homogène et avec toutes les garanties d'impartialité et d'objectivité**. Les niveaux indiqués dans le présent alinéa se réfèrent aux catégories de poste de Direction, d'Encadrement Intermédiaire et de Chefs d'Équipe. Le champ d'application touche toutes les filiales du Groupe.

Cette sous-procédure concerne également et s'applique à tous les professionnels de niveau II des filiales espagnoles ou étrangères du Groupe Nueva Pescanova directement rattachés à la Directrice ou au Directeur général(e) de ces filiales.

Cette sous-procédure de promotion interne concerne également les postes récemment créés, sauf si une quelconque circonstance de nomination directe parmi celles prévues à la section 5.2.4 survenait.

### 5.2.2 *Processus de Promotion Interne*

Le processus de Promotion Interne est configuré dans une série **d'étapes ou phases**, comme décrit dans les alinéas suivants.

#### *5.2.2.1 Identification du Poste Vacant à pourvoir*

Une description exhaustive du poste à pourvoir doit être définie, en spécifiant les conditions requises pour le poste vacant. Lesdites conditions doivent être **scrupuleusement objectives**, tout en indiquant la formation, l'expérience acquise, et les connaissances en langues étrangères, etc., que le candidat doit remplir. Dans l'**ANNEXE V (Fiche Poste de Travail)** de cette Procédure Générale, se trouve le formulaire approprié, qui doit être rempli par le Manager qui formule la demande du poste vacant et le Responsable des Ressources Humaines correspondant.

#### *5.2.2.2 Publication du Poste Vacant à pourvoir*

Une fois remplie la Fiche de Poste de Travail décrite dans l'alinéa précédent, il faut procéder à **publier de manière ouverte et transparente les exigences du poste**, afin que les personnes qui répondent aux compétences requises et qui aient l'intention de participer au processus puissent présenter leur candidature. Au cas où un candidat inscrit ne serait pas conforme aux exigences, il doit être exclu du processus. Ce fait doit être communiqué d'une manière raisonnée et motivée par écrit et, le cas échéant, en personne.

#### *5.2.2.3 Communication aux actuels Responsables des candidats*

Une fois déterminée et établie la liste définitive des candidats participant dans le processus pour le poste vacant concerné, il est nécessaire de **rapporter ce fait à leurs**

**Responsables actuels** lesquels peuvent effectuer les recommandations ou observations qu'ils jugent appropriés.

#### 5.2.2.4 *Entretien avec les Candidats*

Par la suite, un **entretien** doit être tenu **avec chacun des candidats de la liste définitive** par les **Responsables des Ressources Humaines** de chacun des secteurs d'activité ou filiales du Groupe, ainsi que le **Responsable qui a le poste vacant**. En outre, La Direction des Ressources Humaines du Groupe peut intervenir dans l'entretien avec les candidats en fonction de la nature et de la pertinence du poste. Toute évaluation externe peut de même être envisagée, en fonction du poste.

#### 5.2.2.5 *Dossier Final*

Une fois conclus les entretiens et, le cas échéant, recueillie l'information professionnelle supposée pertinente des candidats, et après avoir écouté, si nécessaire, son actuel responsable, il faut **publier un dossier** qui est transmis par les Responsables des Ressources Humaines de chaque secteur d'activité ou des filiales du Groupe à la Direction de développement et de gestion du talent du Groupe, qui doit le soumettre à la considération, par l'intermédiaire du Directeur des Ressources Humaines du Groupe, du Comité Exécutif du Groupe Nueva Pescanova (ou **COMEX**) - qui est nommé, aux fins de la présente Procédure Générale, en tant que notre **Comité des Promotions Internes** -. Dans l'**ANNEXE VII (Dossier de Promotion Interne des Candidats)** se trouve le modèle de dossier qui doit être remis. Les critères de sélection devraient se fonder sur trois aspects fondamentaux :

- **Mérites professionnels.** Tous les mérites que les candidats obtiennent dans leur carrière professionnelle.
- **Compétences.** Les compétences et les connaissances doivent correspondre à celles qui sont exigées pour le nouveau poste de travail.
- **Objectifs.** Degré de conformité avec les objectifs et la performance professionnelle au sein de l'organisation jusqu'à présent.

En cas de divergence entre la proposition d'un candidat retenu par la Direction du Département, Secteur d'activité ou Unité correspondante et les Responsables des Ressources Humaines, il faut signaler les deux propositions dans le dossier et il doit être alors résolu par le Comité des Promotions Internes.

#### 5.2.2.6 *Communication*

Une fois approuvée la nomination, il faut procéder à la communication au candidat et à l'organisation par l'intermédiaire du Directeur du secteur d'activité ou Département concerné ou, le cas échéant, la Direction des Ressources Humaines du Groupe ou le manager responsable du poste vacant, conformément à la nature de la nomination.

### 5.2.3 *Autres considérations*

Au cas où personne ne ferait acte de candidature et qu'aucun des candidats qui ont participé au processus de promotion interne ne disposeraient des **mérites, des compétences et des objectifs** requis pour le poste vacant, il faut commencer le **processus de sélection approprié externe**, de conformité avec les instructions qui pourraient être définies à cet effet par la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

#### 5.2.4 *Nominations directes de professionnels du Groupe*

Il ne sera pas nécessaire d'exécuter les sous-phases de la sous-procédure de promotion interne décrite à la section 5.2., et la nomination directe d'un professionnel du Groupe Nueva Pescanova pour un poste pourra avoir lieu, lorsque cela sera ainsi prévu sur le Plan de succession spécifique approuvé pour ce poste, selon les termes indiqués à la section 5.4 de la présente Procédure générale (« **sous-procédure corporative de succession** ». En cas de nomination directe, l'approbation expresse par écrit du directeur ou de la directrice du Département ou de la Direction duquel ou de laquelle le professionnel allant être nommé de manière directe dépendra et/ou du *Country Manager* du pays correspondant sera nécessaire, après avis favorable, également par écrit, de la Direction de développement et de gestion du talent (ou de celui exerçant ces fonctions par délégation expresse de celle-ci dans le cas des filiales étrangères du Groupe Nueva Pescanova).

En outre, les sous-phases de la sous-procédure de promotion interne ne seront pas applicables dans le cas d'un poste vacant pour lequel, même en l'absence d'une procédure de succession spécifique, il existe un candidat ayant occupé le poste hiérarchique immédiatement antérieur à celui du poste vacant, et lorsque, pour des raisons de mérite, d'adéquation et d'aptitudes, la nomination directe sera proposée à la Direction de développement et de gestion du talent par le directeur ou la directrice du Département auquel le poste vacant en question est rattaché, en justifiant dûment cette circonstance de l'avis du Directeur de développement et de gestion du talent.

Les sous-phases de la sous-procédure de promotion interne ne seront pas non plus applicables lorsqu'il existe un(e) candidat(e) d'un niveau égal ou immédiatement antérieur à celui du poste vacant, et lorsque, pour des raisons de mérite, d'adéquation et d'aptitudes, la nomination directe sera proposée à la Direction de développement et de gestion du talent par le directeur ou la directrice du Département auquel le poste vacant en question est rattaché, en justifiant dûment cette circonstance de l'avis du Directeur de développement et de gestion du talent.

### 5.3 Sous-processus *Évaluation de Performance en Entreprise*.

#### 5.3.1 *Objectif et Portée*

L'objectif poursuivi est celui d'établir une méthodologie qui permette **d'uniformiser les processus d'évaluation au sein du Groupe**. À cette fin, l'évaluation de la performance **n'est pas une fin en soi** mais un instrument qui permet de détecter les **domaines à améliorer** et dans lesquels il faut travailler pour l'avenir et, d'autre part, les **points forts** qui nous caractérisent dans notre quotidien. Pour être en mesure de le faire et de **mesurer son évolution**, une série de mesures sont établies, dont l'objectif principal est de mesurer le **degré de réalisation des objectifs** fixés au début de l'année et le **niveau des compétences** montré sur les **compétences de chaque poste type**.

Le Processus d'Évaluation de la Performance est mis en place dans une série **d'étapes ou phases**, comme décrit dans les alinéas suivants :

##### 5.3.1.1 *Fixation des Objectifs*

Les objectifs pour l'exercice en cours sont définis, de façon consensuelle, au début de l'année. Ces objectifs peuvent être :

- **Généraux.** Il s'agit des objectifs tracés par le Groupe et applicables à tous, tout en tenant compte du poids différent selon le niveau désigné à chaque employé.

- **Individuels.** Il s'agit des objectifs à appliquer directement au poste du collaborateur qui doivent être établis sur la base de ses fonctions. 10 % du poids de ces objectifs sont des objectifs individuels qualitatifs et le reste des objectifs individuels quantitatifs.

Le poids des objectifs liés à chaque niveau au sein de l'organisation est illustré dans le tableau suivant :

<i>Niveau</i>	<i>Poids Objectifs Généraux</i>	<i>Poids Objectifs Individuels</i>
Comité Exécutif	70%	30%
Niveaux I et II	50%	50%
Reste	30%	70%

#### 5.3.1.2 Révision Évaluation de la Performance Semestrielle

Au milieu de l'année, il faut établir la première évaluation de la performance. A cette occasion, le processus d'évaluation comprend :

- **Auto-évaluation** des objectifs et des compétences associées au poste type par l'employé.
- **Évaluation** des objectifs et des compétences par les managers des employés placés sous leur ligne hiérarchique.
- **Entretien de développement / Rétroaction (Feedback)** pour que manager et collaborateur parviennent à un accord en ce qui concerne les points forts et les points à améliorer. Dans cette rétroaction, le manager et le collaborateur doivent élaborer un plan de Développement visant une amélioration pour l'avenir.

#### 5.3.1.3 Évaluation de Performance Annuelle

Une fois l'exercice terminé, il faut effectuer le processus d'évaluation de l'ensemble de l'année. Pour ce faire, **les mesures à prendre sont les mêmes que celles décrites dans l'alinéa précédent.**

Ce processus d'évaluation s'applique à tous les employés du Groupe Nueva Pescanova, à l'exception du **Comité Exécutif**, qui doit effectuer un processus d'évaluation 360.

#### 5.3.1.4 Collecte d'Information et Support de Traitement

Le processus d'évaluation susmentionné doit **s'appuyer sur l'outil Success factors** de SAP, à travers lequel il est possible d'effectuer les opérations visées dans les paragraphes précédents. L'inclusion des professionnels du Groupe sur ledit outil doit se produire de **façon séquentielle**, afin que le nombre augmente au fil du temps. Cela **ne devrait pas être obstacle** pour que le processus soit maintenu de la même façon décrite. Ainsi, le format numérique ne peut pas être utilisé. **Les Responsables des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe Nueva Pescanova dispose de l'information et de la formation nécessaire pour articuler le processus d'évaluation basé sur le dictionnaire des compétences corporatives écrites et les échelles d'évaluation à utiliser.**

### 5.4 Sous-processus de Succession en Entreprise

#### 5.4.1 Objectif et Portée

L'objectif poursuivi avec ce sous-processus est la mise en place d'un processus ordonné, homogène et méthodique visant à identifier les potentiels successeurs de

ceux qui, en ce moment, dirigent d'autres personnes au sein du Groupe Nueva Pescanova.

#### 5.4.2 *Processus de Succession dans le sein de l'entreprise*

Ce processus affecte **le groupe du management**, à savoir, ceux qui ont la responsabilité de diriger les autres. Pour cette raison, tous les managers doivent repérer au moins un successeur potentiel qui puisse assumer son rôle dans un temps donné.

Comme dans les sections précédentes, ce processus se déroule dans l'outil *Success Factors* de SAP, qui est intégré au sein du **Projet Ábaco** dont le déploiement et la portée sont **séquentiels**. C'est pourquoi de différents professionnels du Groupe auront l'occasion de s'intégrer à des moments différents dans le temps.

Ledit Plan de Succession doit comporter de différents horizons temporels où insérer les potentiels successeurs :

- Les personnes qui pourraient prendre en charge la fonction dans un horizon temporel **inférieur à un an**.
- Les personnes qui pourraient assumer les fonctions dans un horizon de temps **entre 1 et 3 ans**.
- Les personnes qui pourraient assumer les fonctions dans un horizon de temps de **plus de 3 ans**.

C'est la responsabilité de **tous et chacun des managers** de générer un vivier de **potentiels successeurs** comme l'une des fonctions essentielles de leur catalogue de tâches.

Conformément aux dispositions du paragraphe précédent, même si le processus s'articule de façon séquentielle, ce n'est pas un obstacle pour que tous les **gestionnaires qui ont des employés à leur charge identifient et développent le groupe de personnes qui puissent les remplacer**.

## 6. *Interprétation*

---

Cette procédure générale de gestion des talents sera interprétée conformément au système réglementaire de gouvernance d'entreprise et de conformité, en particulier en tenant compte des règles et principes contenus dans notre code d'éthique et en ce qui concerne les dispositions des statuts de Nueva Pescanova, S.L., et le Règlement de son Conseil d'Administration et de ses Comités.

L'interprétation et l'intégration générale de la présente Procédure générale sont de la responsabilité de la Direction du développement et de la gestion des talents de l'entreprise. Ses critères d'interprétation sont contraignants pour tous les professionnels du Groupe Nueva Pescanova.

Dans son travail d'interprétation et d'intégration de la présente Procédure Générale, la Direction Développement et Gestion des Talents de l'Entreprise peut adresser les questions qu'elle juge opportunes aux deux autres organes sociaux, comme la Unité de Conformité.

## 7. *Révision et modifications*

---

La Direction de développement et de la gestion des talents de l'entreprise est chargée de revoir périodiquement cette Procédure générale de gestion des talents afin de surveiller sa mise en

œuvre et sa conformité dans le Groupe Nueva Pescanova, ainsi que, le cas échéant, de proposer sa modification.

Toute modification de cette Procédure Générale doit être approuvée par accord du COMEX du Groupe Nueva Pescanova, sur proposition ou rapport préalable de la Direction Générale du Développement et de la Gestion des Talents.

Afin de garantir la traçabilité dans les délais de toute modification ultérieure de la présente Procédure Générale, le tableau de contrôle des modifications contenu au Chapitre 9 du présent document doit être complété dans les délais.

## 8. *Approbation, entrée en vigueur et validité*

Cette version (v2\_12\_2018) de cette Procédure Générale de Gestion des Talents a été approuvée par le Comité Exécutif (COMEX) du Groupe Nueva Pescanova lors de sa Réunion du 20 décembre 2018 tenue à son siège à Chapela (Redondela-Pontevedra-Espagne), étant en vigueur pour l'ensemble du Groupe Nueva Pescanova à partir de ce jour.

Toute modification de cette Procédure Générale doit être approuvée par le COMEX du Groupe Nueva Pescanova.

## 9. *Contrôle des modifications*

Version	Résumé modification	Promoteur modification	Organe approbation modification	Date approbation modification
v1_09_2017	Approbation du texte initial de cette Politique d'entreprise	Directeur des personnes – Direction de développement et de gestion du talent	COMEX	26/09/2017
v2_12_2018	<p><b>1.</b> Modification de la promotion interne résultant de l'approbation de la procédure générale de recrutement, de sélection, d'incorporation et de sortie.</p> <p><b>2.</b> Modification de la nomenclature de la Direction Corporatif du Développement et de la Formation à la Direction Corporatif du Développement et de la Gestion des Talents</p>	Directeur des personnes – Direction de développement et de gestion du talent	COMEX	20/12/2018





**DEMANDE DE FORMATION : DEMANDES INDIVIDUELLES**

Date de la demande

**QUI EFFECTUE LA DEMANDE?**

<b>Nom demandeur de la Formation</b>	
<b>Prénom demandeur de la Formation</b>	
<b>Département</b>	
<b>Poste / Fonction</b>	
<b>Nom et prénom responsable département</b>	

**ACTION DE FORMATION** (*Espace à remplir par le Responsable des Ressources Humaines*)

<b>Nom – Action de Formation</b>	
<b>Méthodologie (présentielle, en ligne, ...)</b>	
<b>Date et heure de début</b>	
<b>Date et heure de finalisation</b>	
<b>Heures d’enseignement</b>	
<b>Organisateur / Moniteur</b>	
<b>Coût inscription</b>	
<b>Lieu où se tiendra la formation</b>	
<b>Hébergement et/ou déplacement</b>	

**PRÉCISIONS ET JUSTIFICATION DE L’ACTION DE FORMATION**

**OBSERVATIONS / AUTRES COMMENTAIRES**

**Signature  
Demandeur**

**Signature  
Respons. Hiérarchique**

**Signature  
Responsable RH**

<b>INDICATEURS DE SUIVI MENSUEL DU PLAN DE FORMATION</b>												
Exercice 2018	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Nombre Actions Formatives												
Nombre Heures Totales de Formation												
Formation Interne												
Formation Externe												
Heures - Méthodologie												
Présentiel												
En ligne												
Employés Action de Formation												
Investissement Total												
Interne												
Externe												
Investissement subventionné (si existant)												
Interne												
Externe												
Nombre de demandes individuelles												
Evaluation de la Formation												
<b>Actions de Formation:</b> Indiquez le nombre d'actions formatives qui ont été menées pendant la période.												
<b>Heures Totales:</b> Indiquez le nombre d'heures totales de formation pendant la période. Les heures de formation doivent être multipliées par le nombre d'assistants.												
<b>Heures - Méthodologie:</b> Indiquez le nombre d'heures totales de formation sur la base de la méthodologie utilisée.												
<b>Employés Actions Formatives:</b> indiquez le nombre d'employés différents qui participent dans les actions formatives.												
<b>Investissement :</b> Indiquez le montant total investi en euros.												
<b>Investissement Subventionné:</b> Si existant, indiquez le montant subventionné en euros.												
<b>Demandes Individuelles:</b> Indiquez le nombre de demandes individuelles dans la période, si existantes.												
<b>Evaluation de la Formation:</b> Indiquez l'évaluation moyenne des actions formatives effectuées par les assistants. S'il vous plaît, utilisez une échelle de 1 à 4.												

ANNEXE V. Fiche Poste de Travail

**Fiche Descriptive Poste de Travail Groupe Pescanova**



1. Dénomination du Poste	12. Gère d'autres collaborateurs	Nombres de Collaborateurs	15. Division
<input type="text"/>	<input type="button" value="Oui"/> <input type="button" value="Non"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Département	13. Outils informatiques	Dans l'affirmatif, indiquez lequel	16. Département
<input type="text"/>	<input type="button" value="Oui"/> <input type="button" value="Non"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Nom Responsable Hiérarchique	14. Langues étrangères	Dans l'affirmatif, indiquez laquelle	17. Niveau
<input type="text"/>	<input type="button" value="Oui"/> <input type="button" value="Non"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Nom Responsable Fonctionnel			18. Poste Type
<input type="text"/>			<input type="text"/>
5. Mission du Poste de Travail	6. Objectifs du Poste de Travail		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
7. Fonctions du Poste de Travail	8. Compétences Poste de Travail		
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Vision Globale <input type="checkbox"/> Créativité <input type="checkbox"/> Optimis. des Ressources <input type="checkbox"/> Leadership <input type="checkbox"/> Intégrité et Honnêteté <input type="checkbox"/> Perspective Stratégique <input type="checkbox"/> Innovation <input type="checkbox"/> Souci aux Détails <input type="checkbox"/> Inspire y Motive les autres <input type="checkbox"/> Engagement <input type="checkbox"/> Flexibilité <input type="checkbox"/> Service à la Clientèle <input type="checkbox"/> Communication et Écoute <input type="checkbox"/> Travail en Réseau <input type="checkbox"/> Compréhens. de l'Organis. <input type="checkbox"/> Leadership du Changement <input type="checkbox"/> Orientation sur les Résultats <input type="checkbox"/> Communication Intense <input type="checkbox"/> Dével. de Collaborateur <input type="checkbox"/> Capacité d'Analyse <input type="checkbox"/> Initiative <input type="checkbox"/> Objectifs Ambitieux <input type="checkbox"/> Travail en Équipe <input type="checkbox"/> Entraîn. Collaborateurs <input type="checkbox"/> Analyses Données et Présentation <input type="checkbox"/> Résolution de Problèmes <input type="checkbox"/> Autocontrôle <input type="checkbox"/> Const. Bonnes Relations <input type="checkbox"/> Gestion du Temps <input type="checkbox"/> Compréhens. Facteurs Succès <input type="checkbox"/> Prise de décisions <input type="checkbox"/> Planification <input type="checkbox"/> Influence <input type="checkbox"/> Développement Personnel <input type="checkbox"/> Informer y Former le Client <input type="checkbox"/> Gestion des Conflits <input type="checkbox"/> Suivi des Projets <input type="checkbox"/> Gestion des Personnes <input type="checkbox"/> Confiance en soi <input type="checkbox"/> Connaissance Technique		
9. Formation Académique Désirée	Spécialité		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
10. Disponibilité pour voyager	Dans l'affirmatif, indiquez laquelle		
<input type="button" value="Oui"/> <input type="button" value="Non"/>	<input type="button" value="Nationale"/> <input type="button" value="Internationale"/> <input type="button" value="Les deux"/>		
11. Expérience Exigées	Dans l'affirmatif, indiquez laquelle		
<input type="button" value="Oui"/> <input type="button" value="Non"/>	<input type="text"/>		

## ANNEXE VI. Dossier de Promotion Interne Candidats

### Dossier de Promotion Interne de Candidats



1. Dénomination du Poste. (Indiquer el nom du poste vacant)

2. Niveau. (Indiquez le niveau du poste: I, II, III ou IV)

3. Dépendance Hiérarchique. (Indiquer le département dont dépend le poste vacant)

4. Secteur d'Activité. (Indiquer s'il s'agit d'Aquaculture, Pêche, Industrie, Commercial ou Corporatif)

5. Représentant Comité Exécutif. (Indiquer el nom de la personne représentée dans le Comité Exécutif)

6. Tableau de Candidats. (Indiquer le nom, le poste actuel, le pays, le classement des Responsables Ressources Humaines et le classement du Manager qui dispose du poste vacant)

Candidat	Poste Actuel	Pays	Classement RH	Classement Secteur d'Activité

5. Candidat Retenu. (Indiquer le nom de la personne élue par consensus des Responsables RH et les Responsables Opérationnels et la justification)

6. Date d'intégration. (Indiquer la date approximative de l'intégration du candidat à son nouveau poste)

## CONTACT

Rúa José Fernández López, s/n  
36230 Chapela – Redondela – Pontevedra – Espagne  
Téléphone +34 986 818 100

Direction de développement et de gestion du talent : [talento@nuevapescanova.com](mailto:talento@nuevapescanova.com)

