



Exploiter les avantages du travail d'équipe

_Les lions sont les seuls grands félins à vivre en groupe, ce qui présente des avantages tangibles: ils peuvent ainsi couvrir et défendre un territoire plus grand, par exemple. Chasser ensemble leur permet également de traquer des proies plus grandes que les félinés solitaires.

Table des matières

83	_Gestion des ressources humaines
84	_Formation et perfectionnement
86	_Enquête OPINIO auprès des collaborateurs
86	_Comité des Jeunes – leitmotiv annuel
87	_Santé et sécurité
88	_Management basé sur la création de valeur
88	_Participation aux résultats
88	_Commission du personnel et Commission d'entreprise

L'intégration comme facteur de réussite – la gestion des ressources humaines, source de cohésion

_Entre 2007 et 2010, le Groupe Galenica a acquis sept sociétés et mis sur pied ses propres structures de distribution dans dix pays européens. Ainsi, le nombre de ses collaborateurs a quasiment doublé en seulement trois ans. Rien que par l'acquisition de la chaîne de pharmacies Sun Store et de la société biotechnologique et pharmaceutique OM Pharma, Galenica a augmenté ses effectifs de plus de 2'000 personnes.

_Intégration et synergies. Le succès des acquisitions et des activités d'expansion dépend de manière décisive de la bonne intégration des nouveaux collaborateurs dans le Groupe Galenica et de leur identification aux objectifs et aux valeurs du Groupe. Ce n'est que de cette manière qu'ils contribuent véritablement à la réussite de la stratégie de croissance de Galenica. L'intégration constitue donc une mission importante et un défi de taille pour la gestion des ressources humaines (GRH).

_Dans le cas d'OM Pharma, une harmonisation des conditions de travail des collaborateurs a notamment été requise à cet effet. Les nouveaux membres de la Direction ont en outre participé aux événements destinés aux cadres (EVE), organisés deux fois par an. Pour favoriser encore davantage l'intégration des sociétés nouvellement acquises, le poste de direction le plus élevé a chaque fois été occupé, du moins temporairement, par un cadre connaissant déjà bien la culture d'entreprise. Cette pratique, éprouvée chez Galenica et qui avait déjà été appliquée avec succès au sein d'Aspreva et de Sun Store, a aussi fait ses preuves chez OM Pharma en 2010.

_L'intégration de Sun Store s'est poursuivie. Ses collaborateurs peuvent désormais participer au programme d'acquisition d'actions Galenica à un prix préférentiel et ont été inclus dans d'autres actions en faveur du personnel, comme la campagne de prévention de la grippe. Ils sont également représentés dans la Commission du personnel Retail, créée en vue de promouvoir une politique uniforme des ressources humaines au sein de ce Domaine d'activités.

_Dans le sillage des mesures d'intégration, les possibilités de dégager des synergies sont systématiquement étudiées et exploitées. Ainsi, les assurances du personnel ont été harmonisées à l'échelle du Groupe en 2010, ce qui a permis d'optimiser les primes.

_D'autres activités et événements en rapport avec les collaborateurs sont exposés aux chapitres des Domaines d'activités du Groupe Galenica à partir de la page 17.

Formation et perfectionnement

_Galenica attache une grande importance à la formation et au perfectionnement de ses collaborateurs. Ce d'autant plus que la forte croissance et l'expansion du Groupe posent des défis particulièrement grands à tous les intéressés. En 2010, environ CHF 3.9 mio. ont été consacrés à la formation et au perfectionnement des collaborateurs à l'échelle du Groupe, et partant, à l'avenir de la société.

_Système de développement des collaborateurs. La formation et le perfectionnement des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre d'un concept global au sein du Groupe Galenica, le «développement du management de l'entreprise» (UME). Celui-ci se compose d'événements (EVE), de formations spéciales pour collaborateurs (SAM) et de formations à la conduite du personnel (FAB) (voir graphique). En 2010, quelque 1'225 collaborateurs ont participé aux différentes manifestations du programme UME.

_L'événement EVE 1 a réuni tous les cadres dirigeants à l'occasion d'une conférence en ligne. Organisée à Berne, cette dernière a permis, pour la deuxième fois, de communiquer les chiffres-clés les plus récents à l'échelle du Groupe, la veille de la conférence de presse de bilan, après la clôture de la Bourse.

_«Passionnant, instructif, enrichissant»: ce sont là quelques exemples des nombreux feed-back élogieux dont a fait l'objet l'EVE 2. Cet événement a permis à plus de 600 cadres de tous les Domaines d'activités de mieux connaître le Groupe Galenica. Tous les gérants de pharmacies, y compris des officines Sun Store, ainsi que les nouveaux cadres d'OM Pharma y ont été invités. Dans ce

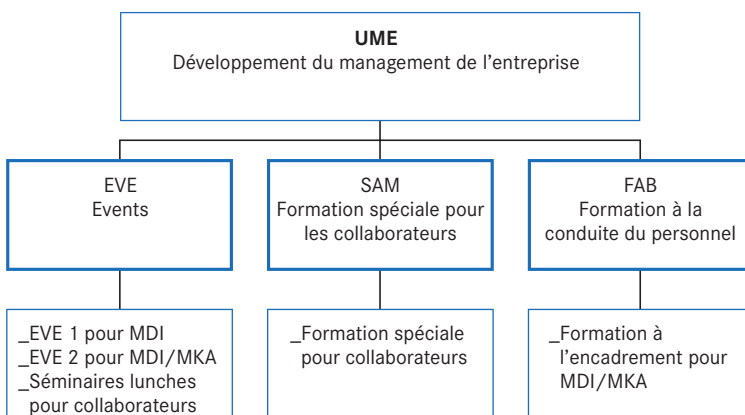
cadre informel, nombre de rencontres intéressantes ont eu lieu, l'événement ayant également permis aux participants de s'entretenir avec des dirigeants et membres de la Direction générale. Cette plate-forme permet de favoriser l'identification des collaborateurs à Galenica et de l'approfondir durablement.

_Dans le cadre des SAM, les nouveaux collaborateurs reçoivent une formation systématique grâce à différents séminaires axés sur la méthodologie ou le développement de la personnalité.

_La formation à la conduite du personnel FAB 1 dispense aux cadres une formation modulaire qui s'articule autour de trois axes: Autogestion et instruments de gestion, Conduite du personnel et d'entretiens, et Conduite et développement des équipes de travail. La FAB 2 est dédiée à la performance et à la santé, et la FAB 3 à la gestion d'entreprise et à la gestion du changement (Change Management).

_Assurer la relève. Galenica s'engage résolument en faveur de la formation des apprentis. L'an dernier, l'ensemble du Groupe comptait 752 personnes en formation. Le Domaine d'activités Retail, en particulier, offre de nombreux jeunes des possibilités intéressantes d'entrer dans la vie active, avec de bonnes perspectives d'avenir. En Suisse, 716 jeunes professionnels ont ainsi été formés, dont 131 ont achevé leur formation en 2010 – et certains avec brio: les meilleures notes de tout le canton du Tessin et de la ville de Zurich ont été obtenues par des candidats ayant effectué leur formation dans des pharmacies Coop Vitality.

Concept de développement du management de l'entreprise



MDI = Membre de la Direction MKA = Membre du Cadre

_L'UME englobe toutes les activités du Groupe visant à assurer le perfectionnement des collaborateurs et des cadres.

Exploiter les potentiels – développer les talents

_Les collaborateurs talentueux représentent une base importante pour le développement de Galenica: ils disposent du potentiel nécessaire pour devenir les futurs collaborateurs-clés de l'entreprise. Celle-ci accorde donc toute son attention à la sélection et au développement de collaborateurs hautement qualifiés. Pour ce faire, la GRH a introduit un programme d'identification et de développement des talents au sein du Groupe. L'objectif affiché par la Direction générale est de pourvoir en interne deux tiers des postes de direction vacants à l'avenir.

_Ces efforts se concentrent sur les collaborateurs les plus performants, ceux qui ont déjà fait la preuve de leur talent chez Galenica. Pour qu'une évaluation significative soit possible, ces derniers doivent travailler depuis au moins douze mois chez Galenica et avoir fourni des prestations de qualité supérieure à la moyenne. Ils doivent également témoigner du potentiel et de l'engagement requis pour assumer d'autres tâches, encore plus exigeantes. Leur comportement doit par ailleurs être exemplaire au regard des valeurs de Galenica et du Domaine d'activités.

_Le programme de développement des talents vise à sélectionner environ 10% des cadres et membres de la Direction, soit approximativement 1% de l'ensemble des collaborateurs. Les candidats choisis bénéficient de mesures de développement personnalisées par le biais de projets à long terme, de missions exigeantes, de feedback à 360° ou de formations. Le programme s'adresse aussi bien à des «High Performers» qu'à des «High Potentials». Les premiers, que l'on considère aussi comme

des collaborateurs-clés sur le plan professionnel, disposent d'un grand savoir-faire et d'un bon réseau à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ils sont donc difficilement remplaçables et ont les capacités et la volonté de s'engager de manière encore plus intensive dans leur présent domaine de compétences. Pour les «High Performers», les mesures prises visent principalement à développer l'expérience, aussi au-delà de leur champ d'activité actuel. Quant aux «High Potentials», ils se distinguent de plus par leur ambition clairement affichée d'endosser davantage de responsabilités; ils disposent aussi du potentiel nécessaire pour exercer des fonctions beaucoup plus importantes ou nouvelles dans un autre domaine, ou un autre pays. Dans ce groupe, il s'agit essentiellement de développer les qualités de direction.

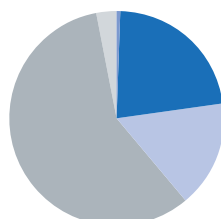
_En 2010, une quarantaine de personnes a été sélectionnée pour le programme de développement des talents; elles ont été désignées par la Direction des sociétés et la Direction générale. Pendant les deux prochaines années, elles bénéficieront de mesures de développement individuelles en étant accompagnées par un mentor personnel. Celui-ci aura été formé au préalable à cette mission et sera chargé d'aider le collaborateur prometteur à affirmer sa personnalité et à développer des compétences complémentaires.

_Ce programme n'est qu'une des mesures par lesquelles Galenica encourage le développement de ses collaborateurs. Pour révéler les talents cachés, les instruments existants, comme l'entretien de développement des collaborateurs, le programme de formation interne et le Comité des Jeunes, sont également utilisés.

Nombre de collaborateurs 2010 dans le monde

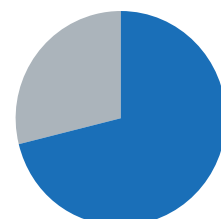
Suisse	6'136
Europe	393
Asie	7
Amérique du Sud	57
Amérique du Nord	41
Total	6'634

Nombre de collaborateurs 2010 selon les Domaines d'activités



■ Galenica SA 40 (21 femmes, 19 hommes)
 ■ Pharma 1'487 (762 femmes, 725 hommes)
 ■ Logistics 1'060 (503 femmes, 557 hommes)
 ■ Retail 3'848 (3'357 femmes, 491 hommes)
 ■ Autres: HCl 199 (84 femmes, 115 hommes)

Répartition par sexe de l'effectif 2010



■ femmes 4'727 (71.3%)
 ■ hommes 1'907 (28.7%)

Enquête OPINIO auprès des collaborateurs: le niveau de satisfaction reste élevé

_Tous les trois ans, le Groupe Galenica réalise une enquête intitulée OPINIO auprès de tous ses collaborateurs. Compte tenu du dynamisme de l'expansion de Galenica, le nombre de questionnaires a quasiment doublé en 2010 (2007:3'397; 2010: 6'341), et ces derniers ont été rédigés en quatre langues au lieu de deux.

_Le taux de réponse s'est établi à 54%, un niveau analogue à celui de l'enquête précédente, ce qui indique un grand intérêt de la part des collaborateurs – y compris de ceux ayant rejoint le Groupe récemment. En moyenne, les collaborateurs se disent très satisfaits de leur situation professionnelle, un résultat qui concorde avec celui de l'enquête précédente. Ceci en dépit des changements subis par les collaborateurs des sociétés nouvellement acquises, ainsi que du nombre nettement plus élevé des personnes interrogées et de leur diversité évidente: par rapport aux 88 autres participants au prix Cash de l'employeur (cash Award), Galenica reste dans la bonne moyenne.

_Deux aspects en particulier méritent d'être soulignés: d'une part, l'évaluation faite par les collaborateurs de la définition des objectifs personnels était nettement supérieure à la valeur de référence; d'autre part, leur compréhension de la stratégie de l'entreprise a diminué depuis la précédente enquête. L'incertitude en résultant a été

accentuée par les préoccupations liées à la crise financière et à ses conséquences. Cet aspect est une raison de plus de considérer le résultat global de l'enquête OPINIO comme très positif.

_L'analyse d'OPINIO permet de tirer une autre conclusion: la forte augmentation de la diversité au sein du groupe d'entreprises n'a pas eu d'effet négatif sur les résultats de l'enquête, ce qui indique une intégration réussie.

_Comme les années précédentes, après une analyse scrupuleuse des réponses à l'enquête, des mesures seront élaborées pour augmenter la satisfaction professionnelle générale au niveau des différentes sociétés et de leurs départements, où elles seront ensuite appliquées.

Comité des Jeunes – leitmotiv annuel

_Le Comité des Jeunes de Galenica se compose d'une trentaine de jeunes collaborateurs hors hiérarchie, issus des différentes sociétés du Groupe. Il s'agit d'une sorte de groupe de réflexion interne dont la vocation est d'encourager et de promouvoir les cadres et spécialistes de demain. Ses membres contribuent ainsi de manière décisive à créer et ancrer une culture d'entreprise assortie de considérations éthiques. L'une des missions du Comité des Jeunes est de proposer à la Direction générale le leitmotiv annuel du Groupe Galenica et d'en concevoir la réalisation.

Evolution de l'effectif

	Plein temps		Nombre de collaborateurs		Dont à temps partiel <90%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Galenica SA	36	36	40	39	10	9
Pharma	1'403	1'275	1'487	1'338	148	136
Logistics	906	973	1'060	1'129	308	314
Retail	3'008	2'914	3'848	3'679	1'834	1'801
Autres: HealthCare Information	182	175	199	193	39	39
Total	5'535	5'373	6'634	6'378	2'339	2'299

Nombre de cadres

	Effectif total des cadres		Dont femmes		Dont hommes	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Galenica SA	26	29	10	12	16	17
Pharma	325	345	104	133	221	212
Logistics	94	89	28	29	66	60
Retail	314	309	171	223	143	86
Autres: HealthCare Information	32	27	10	9	22	18
Total	791	799	323	406	468	393

«Jetzt umsetzen – Agissons maintenant – E' momento di agire – Let's do it now» – a été le leitmotiv choisi en 2010 pour accompagner la phase de consolidation de l'entreprise. Cette devise a notamment fait l'objet d'une affiche conçue par le célèbre caricaturiste suisse Max Spring: sortir des remous pour naviguer dans des eaux plus calmes – ensemble, les collaborateurs voguent vers de nouveaux rivages prometteurs et prouvent ainsi la bonne tenue à la mer du bateau Galenica.

Dans la continuité du leitmotiv de l'année dernière, le Comité des Jeunes a choisi pour 2011 «Den Kurs halten! – Gardons le cap! – Manteniamo la Rotta! – Stay the course!». Cette devise doit permettre de faire largement connaître la stratégie de Galenica, de l'ancrer au sein de la société et de poursuivre la réalisation des projets.

Santé et sécurité

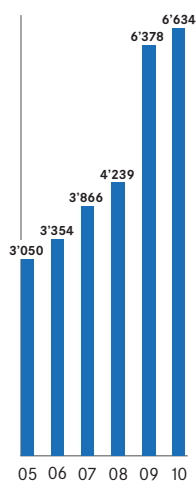
La santé des collaborateurs est un bien précieux pour Galenica, qui s'investit en permanence dans ce domaine par le biais de campagnes de prévention, de séances d'information ou encore de ses diverses offres de fitness. Conformément aux directives de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST), la société prend en outre toutes les dispositions nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des collaborateurs sur leur lieu de travail. Dans le cadre des rencontres très appréciées consacrées à des questions liées à la santé

– rencontres organisées pendant la pause de midi – il a été expliqué comment perdre d'éventuels kilos superflus de manière saine et durable, grâce à une alimentation adaptée.

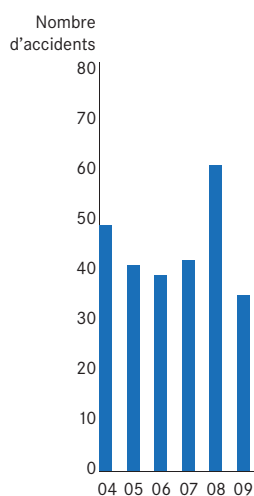
Maladies. Au sein de Galenica, le nombre de maladies est nettement plus élevé que celui des accidents. L'instauration de la gestion de cas a permis de réduire sensiblement le nombre de jours de prestations assurés. Cette évolution positive s'explique notamment par le fait que les collaborateurs malades ou en situation de risque ont été signalés plus rapidement que les années précédentes par les services des ressources humaines. Par conséquent, la gestion de cas peut exercer une influence précoce dans la réussite de la réintégration des collaborateurs, qui se traduit par un retour au poste de travail plus rapide.

Accidents. La statistique d'accidents se fonde sur les données fournies par la Suva. Les chiffres disponibles concernent l'année 2009 et englobent tous les collaborateurs obligatoirement assurés auprès de la Suva. Ils n'intègrent donc pas les collaborateurs du Domaine d'activités Retail, qui sont assurés auprès d'une autre compagnie. Le nombre d'accidents pour 1'000 collaborateurs a baissé de 61 à 35 grâce à la prévention continue des accidents (voir graphique).

Evolution de l'effectif
2005–2010



Nombre d'accidents pour 1'000 collaborateurs
2004–2009



Management basé sur la création de valeur

_Galenica dispose de divers instruments permettant aux collaborateurs et notamment aux cadres et aux membres de la Direction d'articuler leurs décisions et leurs activités autour du principe du management basé sur la création de valeur (value-based management). La gestion des investissements obéit à ce précepte combiné à la valeur-clé Galenica Economic Profit (GEP), qui a été définie en interne. Le modèle GEP se fonde sur l'approche de la valeur économique ajoutée (Economic Value Added, EVA) et prend en considération les composantes du résultat ainsi que le capital investi. L'objectif du Groupe est d'assurer une augmentation durable du GEP dans tous les Domaines d'activités.

Participation aux résultats

_Chaque année, les collaborateurs de Galenica en Suisse peuvent acquérir jusqu'à dix actions à un prix préférentiel, qui, s'ils le désirent, est déduit de leur participation aux résultats. Les actions souscrites par les collaborateurs ne peuvent être revendues pendant une période de trois ans à compter de la date d'achat. En 2010, 19% des collaborateurs habilités à souscrire des actions l'ont fait, y compris ceux des sociétés nouvellement acquises.

_A l'échelle mondiale, chaque collaborateur de Galenica participe directement aux résultats du Groupe. En 2010, le montant de cette participation a, pour la première fois, été déterminé sur la base du succès des Domaines d'activités respectifs.

_En ce qui concerne les cadres, la participation aux résultats est intégrée au bonus annuel.

Commission du personnel et Commission d'entreprise

_Deux fois par an, les représentants de la Direction générale et de la Direction de la GRH se réunissent avec la Commission d'entreprise qui représente les collaborateurs de l'ensemble du Groupe. Ces rencontres sont l'occasion d'aborder des sujets qui vont au-delà des demandes des Commissions du personnel à l'échelon local. En 2010, les questions abordées ont notamment porté sur l'harmonisation liée aux diverses acquisitions et l'amélioration de l'information des collaborateurs compte tenu des modifications en matière d'assurances sociales.



Changer pour gagner en flexibilité

_Le lézard vivipare (lézard des montagnes ou des marais) met au monde des jeunes déjà vivants. Il a donc un avantage décisif sur les autres espèces de lézards, qui sont ovipares. Ces dernières doivent déposer leurs œufs dans un endroit ensoleillé pour qu'ils soient incubés par la chaleur, alors que le lézard vivipare garde ses œufs dans son ventre et peut ainsi les couvrir où bon lui semble. Cette caractéristique lui permet de vivre dans des zones auxquelles les autres espèces n'ont pas accès.