

## Spécial Métiers et carrières

# Ressources humaines Fidéliser les jeunes talents

*Exposées à une volatilité accrue de leurs talents, les big pharma mettent en place les moyens de fidéliser durablement les jeunes diplômés.*

**P**our Gurvan Le Roux, directeur du cabinet Pharmelis, la pharma continue d'attirer de manière croissante les étudiants aux profils scientifiques et généralistes, face à d'autres secteurs industriels ou technologiques. « La jeune génération de pharmaciens ou d'ingénieurs procédés choisit son orientation très tôt dans son cursus, note-t-il. Les industries de santé représentent souvent une vraie vocation. » Et la stratégie actuelle est d'ouvrir le recrutement à des profils plus diversifiés présentant un double cursus (pharmacien/médecin avec école de commerce ou pharmacien/ingénieur). Ce qui compte pour ceux qui incarnent la génération Y (18 à 32 ans) est aussi de donner du "sens" à leur carrière en choisissant un domaine "noble", celui de la santé. En parallèle, ils apportent aux laboratoires des compétences nouvelles dans des domaines en développement, comme les nouvelles technologies ou la communication sur l'image, qui n'ont pas encore de formation dédiée. « Lors de l'entretien de recrutement, leurs questions portent souvent sur le pipeline de produits du laboratoire et les opportunités d'évolution de carrière, en France et à l'international, continue Gurvan Le Roux. Ces jeunes ont besoin de s'inscrire dans un projet personnel et de connaître leur place dans l'organisation. L'image du laboratoire et son éthique comptent également beaucoup dans leurs choix. »

### Parcours d'excellence

Une autre caractéristique reconnue à cette jeune génération est sa grande volatilité. Pressée de gravir les échelons, elle n'hésitera pas à changer d'entreprise pour voir ses vœux

s'exaucer. Et c'est un constat commun à tous les secteurs. Le centre NewGen Talent de l'EDHEC a sondé près de 1 500 jeunes diplômés (ingénieurs, scientifiques et école de management) sur leur attachement à l'entreprise. « 43 % ont quitté leur poste au cours de leurs vingt premiers mois », note Manuelle Malot, sa directrice. Un désir de mobilité lié à deux raisons pour Mario Squelard, directeur des relations avec les grandes écoles et les universités chez Servier : « On leur répète constamment qu'il faut changer d'entreprise plusieurs fois avant l'âge de 35 ans pour rester dans le peloton de tête. La croissance des entreprises est aussi moins spectaculaire aujourd'hui qu'il y a quelques années, et les opportunités de progresser moins fréquentes pour cette génération impatiente. » Pour Manuelle Malot, l'industrie pharma souffre aujourd'hui d'un déficit en marque employeur lié à une faible communication dans les écoles. « Mais elle tire bien son épingle du jeu en matière de fidélisation, en ayant mis en place des programmes d'intégration des compétences depuis une dizaine d'années. Il s'agit notamment de parcours d'intégration sous la forme de "graduate programs", avec des rotations multiples sur plusieurs fonctions et pays, intégrant un passage au siège social du laboratoire. Ces parcours s'accompagnent d'offres de parrainage et de formations, auxquelles sont sensibles les jeunes diplômés. » GSK propose ainsi plus d'une quinzaine de Future Leader Programs dans différents domaines : supply chain, stratégie, affaires réglementaires, développement produits, achats, assurance et qualité, ressources humaines, finances, environnement, market access... L'offre de "graduate programs" se multiplie à l'image de ceux des laboratoires Coloplast, Novo Nordisk ou RB (Reckitt Benckiser Group) publiés récemment à l'EDHEC. Face à l'engouement des jeunes diplômés pour ces programmes d'études, l'école prévoit de leur dédier un site qui sera ouvert à tous les étudiants de l'enseignement supérieur. De son côté, le cabinet Pharmelis a accompagné Novo Nordisk dans le recrutement de talents à haut potentiel. « Tout est organisé pour accélérer la prise de responsabilités, relève Gurvan Le Roux. Ces programmes sont à la fois une vitrine pour attirer de nouveaux collaborateurs et un levier de motivation pour fidéliser en interne. » Et ça marche puisque « les trois quarts des participants à ces programmes sont fidélisés par l'entreprise, signale Manuelle Malot. 80 % estiment que leur parcours a été un accélérateur de carrière. La moitié pense que cela a favorisé l'évolution de leur salaire. »

### Amgen privilégie l'alternance



Marie Gautier-Loisel,  
DRH d'Amgen France.

La démarche d'Amgen est de détecter les talents parmi la vingtaine de stagiaires, principalement des alternants, que l'entreprise forme chaque année. A l'issue de leur stage, 20 % restent dans l'entreprise, et 60 % des équipes marketing sont aujourd'hui composées d'anciens stagiaires. « Certaines des dernières recrues viennent des métiers du conseil, pointe Chloé Dosse, responsable RH et communication interne. Elles apportent un œil neuf sur les process et les projets en place avec une constante recherche d'efficacité. » « L'année prochaine, notre ambition est de proposer à des jeunes diplômés mobiles et désireux de faire du terrain une dizaine de postes de délégués hospitaliers et spécialistes », ajoute Marie Gautier-Loisel, DRH d'Amgen France.

### Package attractif

En outre, et pour mieux fidéliser, certains laboratoires ont recours à des programmes de rémunération concurrentiels, liés au rendement. « Amgen propose une rémunération globale très compétitive, comprenant un programme de

fidélisation à long terme avec l'attribution d'actions gratuites perçues après quatre ans d'ancienneté », souligne Marie Gautier-Loisel, DRH d'Amgen France. Chez Servier, on met en avant l'importance du management de proximité pour détecter les talents experts et managériaux. « Nous associons nos talents deux à trois fois par an aux réflexions stratégiques de l'entreprise (lancement de produits, ouverture d'un site ou d'une filiale...) pour développer leur capacité à se projeter dans l'avenir de manière globale », note Mario Squelard. La concurrence internationale et la rapidité des innovations imposent aux big pharma de pouvoir compter sur des collaborateurs motivés et impliqués dans la croissance de leur entreprise. ■

Marion Baschet-Vernet

## Portrait d'une gagnante



Agathe Philippot, **compliance manager marchés émergents** chez GSK Vaccins.

En 2011, Agathe Philippot sort de la faculté de pharmacie de Tours (Indre-et-Loire), et complète son parcours par un master de stratégie et de management international à l'ESSEC. Son stage de fin d'études la conduit en Belgique chez GSK Vaccins, au département des achats cliniques. Après une courte expérience au sein de la société suisse Bioxtal, elle est sélectionnée pour intégrer le Future Leader Program de GSK Vaccins pour la partie R&D. Ce programme recrute des jeunes actifs à haut potentiel, bénéficiant d'une expérience professionnelle de moins de deux ans, avec des profils variés. « De 2013 à 2015, j'ai changé de missions, d'équipes et même de sites tous les six mois. J'ai travaillé dans les domaines variés de l'intelligence économique, de l'épidémiologie, des essais cliniques et des affaires médicales. » Au cours des six derniers mois, elle a conduit un projet avec l'équipe médicale de Singapour pour compléter son expérience internationale. Aujourd'hui, à 28 ans, Agathe est spécialiste de la compliance et de la gouvernance médicale et clinique pour les marchés émergents (Afrique, Moyen-Orient, Russie, Inde, Chine) de GSK Vaccins. « Je travaille au sein de la structure R&D, principalement constituée de médecins et scientifiques, en charge de la communication scientifique externe ainsi que des essais cliniques de phase 4, explique la jeune femme. Je m'assure que nos démarches soient conformes aux règles internationales et à nos procédures internes. » En intégrant le pipeline de jeunes talents de GSK, Agathe a bénéficié d'un accompagnement particulier au travers de coaching et mentoring, un élément clé dans son évolution de carrière. Après un peu plus d'un an en poste, elle étudie déjà avec GSK quel sera son prochain challenge : une expérience terrain dans les pays émergents ou l'évolution vers une expertise plus scientifique et transversale.