

Emploi des seniors

# La pharma se remet en question

*Malgré les mauvais résultats de la France en termes d'employabilité et de gestion de carrière des plus de 55 ans, un certain nombre d'entreprises du secteur s'interrogent sur la place des seniors dans l'organisation du travail. Mixité des âges et des fonctions, tutorat réciproque jeunes-vieux, « quotas » de recrutement... différentes pistes sont explorées. Enquête.*

**A** l'heure où la réforme des retraites prolonge la durée d'activité, que fait la France pour ses travailleurs âgés ? On peut s'interroger, au vu des statistiques. Toutes entreprises confondues, le taux d'emploi des 55-64 ans est de 38 %, alors qu'il est de 46 % dans l'Union européenne et supérieur à 50 % dans de nombreux pays européens (53 % aux Pays-Bas, 56 % en Finlande, 58 % au Royaume-Uni, 70 % en Suède). Et il chute brutalement à 16 % pour les 60-64 ans<sup>1</sup>, contre 42 % au sein de l'OCDE. Ce qui fait de la France le plus mauvais élève de la classe européenne. Bien loin de l'objectif de 50 % fixé par l'UE pour 2010 à ses membres lors du congrès de Stockholm en 2001. Selon d'autres statistiques, pour l'industrie pharmaceutique, c'est encore pire, puisque les plus de 45 ans occupent un peu moins d'un tiers des emplois (voir encadré).

## Un modèle social obsolète

Depuis 1945, date de création de la Sécurité sociale et du régime vieillesse, la situation démographique a radicalement changé. A cette époque, la retraite se prenait à 65 ans et l'espérance de vie avoisinait 68 ans. Aujourd'hui, l'âge moyen de sortie du marché du travail (selon Eurostat) est de 59,3 ans. Mais l'espérance de vie est en moyenne de 77,8 ans pour les hommes et de 84,5 ans pour les femmes. Les gouverne-



Dans l'industrie pharmaceutique, les carrières sont encore trop souvent linéaires, ce qui ne facilite pas les reconversions.

ments successifs ont toujours considéré les seniors comme une variable d'ajustement de l'emploi, les plus âgés devant faire de la place aux plus jeunes. Or, si l'on considère l'évolution démographique, d'ici 2025, les plus de 60 ans vont passer de 21 % à 28 % de la population totale et la part de 25-54 ans va chuter de 10 %. Une situation très préoccupante d'un point de vue économique. « Il est intenable de concentrer l'activité économique sur cette tranche d'âge des 25-54 ans, s'insurge l'Institut Montaigne dans son rapport<sup>2</sup> publié en septembre. Les 25-54 ans assurent à eux seuls 79 % des emplois du pays, alors qu'ils

ne représentent que 41 % de la population. » Le think tank de Claude Bébear, ancien patron d'Axa, va plus loin encore et estime que « le pacte de solidarité de 1945 n'est plus viable » et menace même dangereusement la cohésion sociale. Il écorne les politiques publiques qui « n'ont guère compris, depuis les années 1970, que le travail n'était pas un stock à partager mais un flux à nourrir. Au lieu de promouvoir d'abord l'activité de tous, on a rationné le travail par classe d'âge : aux jeunes les études, aux adultes l'emploi, aux seniors l'inactivité ». Un modèle « archaïque » qu'il est urgent de repenser pour « promouvoir >>>



Krisja Vermeylen, présidente de Novo Nordisk : « En matière d'emploi et de recrutement, ce sont les compétences qui comptent avant tout. »

>>> l'émergence d'une nouvelle économie de travail dans laquelle s'insèrent pleinement jeunes et seniors, en brisant la séquence monolithique – formation, travail, repos – pour lui substituer des trajectoires qui entremêlent à tout âge ces trois composantes ».

### Des lois pour inverser la tendance

Conscient de l'enjeu, le gouvernement a pris un ensemble de mesures en faveur de l'emploi des plus âgés, notamment au travers la Loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) de 2009. Mais ces mesures restent insuffisantes. « L'accord collectif de branche concernant les seniors, signé par le Leem le 17 novembre 2009, prévoit un plan d'action sur trois ans, explique Pascal Le Guyader, directeur des affaires sociales, industrielles et de l'emploi au Leem. Le turn-over de l'industrie pharmaceutique étant relativement important (de l'ordre de 10 000 emplois par an), nous avons envisagé d'augmenter leur taux de recrutement de 3,25 % à 4,06 % pour fin 2012. C'est encore peu, certes, mais c'est une dynamique qui est enclenchée (ndlr : le Leem devrait établir un premier bilan début 2011). Et nous espérons dépasser cet objectif, bien que nous soyons dans un contexte de restructuration de nos entreprises. » Pour tenter d'inverser la tendance, les campagnes incitatives se multiplient envers les employeurs. Mais le constat est amer :

les « vieux » n'ont pas la cote au travail ! Trop chers, pas assez mobiles... les stéréotypes ont la vie dure. Pour preuve, un cadre quinquagénaire reçoit en moyenne sept fois moins de convocation à un entretien qu'un trentenaire. « Beaucoup d'entreprises ont une position extrêmement défensive sur la gestion des seniors et se placent aujourd'hui dans une logique de réaction à la contrainte légale. L'équilibre n'est pas simple à trouver entre la nécessité d'embaucher des jeunes et celle imposée de garder ou d'embaucher des seniors », remarque Olivier Parent du Châtelet, associé chez BearingPoint, en charge de la pratique ressources humaines.

### Le paradoxe des seniors

Les obstacles à l'emploi des seniors sont d'ordre historique, mais aussi culturel. En effet, 30 ans de préretraites massives encouragées par les politiques publiques ont créé des habitudes chez les DRH et... des exigences chez les salariés, faisant de la sortie précoce du travail un véritable acquis social<sup>3</sup>. « Dans la pharma, la population des plus de 55 ans a bénéficié de plans de préretraite très avantageux. C'est une industrie qui a accompagné ses partants de manière très favorable car elle est plus riche que les autres », confirme Véronique Fassy, associée BearingPoint en charge du secteur pharmaceutique. Facilitant ainsi, sur la base du volontariat, les sorties anticipées et par la même occasion le dégraissage de ses effectifs. Un choix qui ne semble toutefois pas déplaire aux salariés eux-mêmes, comme le confirment plusieurs enquêtes menées au cours des dernières années et qui montrent qu'une majorité d'entre eux désire partir le plus tôt possible à la retraite. Y aurait-il alors un consensus tacite en-

tre les employeurs, les syndicats et les salariés afin que le « pool » des seniors serve de variable d'ajustement pour faire de la place aux jeunes ? Avec le résultat que l'on sait puisque là aussi, le taux d'emploi des moins de 25 ans était de 32 % fin 2008, contre 42 % en Suède et 52 % au Royaume-Uni ! Pourtant, dans le même temps, 66 % des seniors souhaitent conjuguer travail et retraite ou disposer d'une certaine flexibilité pour continuer de travailler. Notamment quand ils ont des parents ou des enfants à charge. C'est donc ce paradoxe que les seniors doivent maintenant gérer et qui ne se fera pas sans un bouleversement des mentalités.

### Miser sur la diversité

Passer d'une attitude défensive à une attitude proactive, tel est l'enjeu, aussi bien pour l'entreprise que pour les seniors. Certains laboratoires vont dans ce sens. Ils ont une gestion active des âges et n'hésitent pas à recruter au-delà de 50 ans. « Novo Nordisk travaille depuis longtemps sur la diversité, incluant la variable âge, et pas seulement depuis la signature de l'accord "senior", soutient sa présidente, Krisja Vermeylen. Nous avons toujours soutenu la formation et le développement des personnes plus âgées et déjà pour les années 2008-2009, nous avons recruté huit personnes âgées de plus de 50 ans. Recruter des plus de 50 ans se fait naturellement au sein de notre groupe et nous n'avons pas eu besoin de mettre en place des procédures ou d'expliquer aux managers la nécessité d'embaucher des seniors. Ce sont les compétences qui comptent avant tout. » Ce que confirme la DRH, Brigitte Vasty Gauthier : « Le fait que nous soyons une entreprise da- >>>

### Portrait-robot de la pharma

L'industrie pharmaceutique est une industrie jeune : l'âge moyen est de 40 ans, 33,3 % des salariés ont moins de 36 ans, et les salariés de plus de 45 ans occupent un peu moins d'un tiers des emplois de la branche. La structure des effectifs par âge a peu évolué depuis 10 ans. On constate toutefois une augmentation des salariés dans la tranche d'âge 36 à 45 ans et une diminution de ceux âgés de 26 à 35 ans. Le secteur du médicament se caractérise par une mixité équilibrée (58 % de femmes et 42 % d'hommes), un niveau de qualification élevé (près de 47 % de cadres et près de la moitié des salariés a un niveau de formation égal ou supérieur à bac + 2). Les dépenses de formation du secteur sont de 4 % de la masse salariale en moyenne depuis 10 ans, soit 25 % supérieur à celui des autres industries.

SOURCE : ACCORD DU 3 NOVEMBRE 2009 RELATIF À L'EMPLOI DES SENIORS, BOCC 2009/50.

**Jean-Baptiste Labrusse, DRH d'Eli Lilly France :**  
**« Accompagner sans stigmatiser »**



« La gestion des seniors n'est pas différente du reste des ressources humaines. Toute notre approche, tous nos processus concernant cette catégorie de salariés au sein de Lilly, visent à ne pas les stigmatiser. Tous les salariés de Lilly bénéficient des mêmes processus en matière de ressources humaines. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a que de cette manière que nous créons une culture d'entreprise cohérente. Prenons comme exemple la gestion de la performance. Au moment de la négociation de l'accord senior, nous n'avons pas accepté qu'elle soit adaptée pour eux au prétexte que les salariés les plus âgés n'avaient pas à prouver qu'ils étaient compétents et n'avaient pas à être évalués par des managers avec un degré d'expérience inférieur. Or, je pense sincèrement que la gestion de la performance est la meilleure manière de progresser. Et il n'y a pas d'âge pour s'améliorer. Car c'est à travers les opportunités de développement qu'on va trouver de la motivation. La notion d'effort pour remettre en cause des acquis, des certitudes, est une démarche indispensable pour se sentir utile et pour évoluer positivement. Nous avons en revanche formé tous les managers de seniors à la gestion de cette catégorie de salariés avec ses spécificités, dont celle de la performance. Nous essayons ainsi de réfléchir aux espaces de progression, aux compétences à améliorer. »

»»» noise fait que, culturellement et dans la politique du groupe, nous manifestons un attachement extrêmement fort à la non-discrimination, que ce soit en matière de sexe ou d'âge. D'ailleurs, nous ne focalisons jamais sur l'âge quand nous recevons un CV. Dans le cadre de l'accord signé avec les partenaires sociaux, la direction des RH s'est donnée comme objectif de recruter trois salariés de plus de 50 ans chaque année, soit neuf salariés pour les trois ans de la durée de l'accord. En pratique, nous sommes allés plus loin car nous avons déjà recruté six personnes de plus de 50 ans depuis le début de cette année, dont quatre délégués médicaux. »

**Une évolution des pratiques**

Même discours chez Amgen, un laboratoire qui a fortement recruté en 2010, y compris des seniors, qui représentent aujourd'hui 12 % du personnel. Ils devraient être le double (24 %) en 2013, une forte évolution en partie liée au nombre de collaborateurs de l'entreprise qui fêteront leurs 50 ans dans les trois années à venir. « Sur le premier semestre 2010, nous avons recruté trois

personnes de plus de 50 ans (deux CDI et un CDD). Nous nous intéressons aux compétences des personnes et non à leur âge, qui n'est jamais discriminatoire. Nous recrutons une expérience, une capacité à s'adapter à la structure et à la culture de l'entreprise avant tout, et nous souhaitons garder de la diversité dans les équipes. Mais ce n'est pas une population que nous traitons à part », explique Marie-Gautier Loisel, DRH d'Amgen. Une évolution des pratiques que confirme Rosaria Lo Duca, directeur emploi formation chez Sanofi-Aventis : « Concernant l'emploi des seniors, on peut constater que les mentalités commencent à bouger dans le bon sens. En janvier 2010, Sanofi-Aventis a ainsi formalisé un plan d'action destiné aux seniors pour l'ensemble des activités du groupe en France. Trois domaines ont été définis : l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation, la transmission des savoirs et le développement du tutorat. En outre, nous proposons aux collaborateurs âgés de 45 ans et plus, un entretien de deuxième

partie de carrière avec le RH permettant de faire le point sur l'évolution professionnelle. Et nous leur expliquons les dispositifs de formation qui existent au sein de l'entreprise. »

**Des atouts réels à valoriser**

Heureusement pour eux, les seniors ne sentent pas totalement le souffre. D'ailleurs, selon l'enquête de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), les employeurs du secteur marchand sont même plus des trois quarts à estimer que l'expérience, le savoir-faire et la conscience professionnelle sont des atouts pour les 50 ans et plus, par rapport aux autres salariés. La disponibilité horaire et la motivation sont également mises en avant par près de la moitié des employeurs. « Cette génération affiche un dévouement et un rapport au travail extrêmement différents de la "génération Y", et c'est une vraie richesse que de pouvoir mêler ces deux types de population dans l'entreprise, estime Marie-Gautier Loisel. Il y a une transmission de compétences qui se fait assez naturellement au sein des équipes. Les jeunes peuvent accompagner les seniors sur l'outil informatique par exemple. Et le savoir-être des anciens peut servir d'exemple aux plus jeunes. » Un tutorat croisé en quelque sorte. En outre, 70 % des employeurs estiment que cette augmentation aurait des effets positifs en termes d'expérience du personnel, de mémoire d'entreprise, de transmission des savoir-faire ou de complémentarité des équipes. « Pour être dynamique dans une entreprise, il faut une diversité de profils », remarque Rosaria Lo Duca, qui ajoute veiller « à ce que toutes les tranches d'âge soient représentées dans le groupe ».

**Privilégier le transgénérationnel**

Une recommandation également prônée par Florence Bernard, présidente de FB – Ingénierie & Communications : « Il ne faut pas opposer les générations mais bien au contraire, privilégier le transgénérationnel et le collaboratif, avec une intelligence collective. Il y a une complémentarité entre la culture des plus jeunes qui appréhendent le monde à travers de nouveaux outils et de nouveaux modes de communication (réseaux sociaux, Web 2.0) et celle des plus de 45 ans qui établissaient il y a encore peu

des business plans à trois ou cinq ans. Aujourd'hui, on vit plus dans l'instant et les managers seniors ont du mal à fonctionner dans ce schéma pour leur marque, alors même que leur marque, sur le marché, fonctionne ainsi. » Reste que le danger pour l'entreprise est de continuer à stigmatiser une catégorie de population au détriment d'une autre et d'instrumentaliser une opposition jeunes/vieux qui ne devrait pas être s'il existait plus de solidarité entre les générations. « Il faut reconsidérer la valeur du capital humain dans l'entreprise, ajoute Florence Bernard. C'est une valeur immatérielle que l'on redécouvre avec la crise, mais qui n'est pas encore considérée comme une priorité. La priorité immédiate pour l'entreprise reste le business. Mais en fonctionnant au quarter, sous l'influence des directions financières, il peut y avoir une perte de sens et un déficit de vision à long terme pour l'entreprise. » Faire coexister plusieurs générations au travail tel est l'enjeu. Mais pour y parve-

nir, il faut repenser le rôle de chacun et développer l'employabilité tout au long de la vie.

### Troisième partie de carrière

Si l'on regarde les pays champions de l'emploi des seniors (Suède, Danemark, Royaume-Uni) ou ceux qui ont connu des relèvements importants de ce taux durant ces dernières années (Finlande, Pays-Bas), on constate que ces pays organisent un vieillissement actif à travers une mobilisation sociale importante : amélioration des conditions de travail (ergonomie, travail à domicile, horaires aménagés), investissement massif dans la formation permanente, lutte contre les discriminations liées à l'âge, campagnes de sensibilisation, accords directs entre l'Etat et les entreprises, suppression des dispositifs de préretraites... Autant de leviers qui permettent d'augmenter les emplois disponibles pour les seniors et de les inciter à prolonger leurs carrières.

Autre point important pour développer

leur employabilité : agir sur la mobilité dès l'entrée dans l'entreprise. C'est ce qu'a su faire Jean-Baptiste Labrusse au sein de d'Eli Lilly France : « Depuis le début des parcours professionnels, nous essayons de créer beaucoup de passerelles. En moyenne, un collaborateur change de fonction tous les trois ou quatre ans. Quand un collaborateur arrive dans un nouveau job avec l'expérience d'ailleurs, c'est une très grande richesse pour l'entreprise. On travaille énormément sur les synergies transfonctionnelles. Un senior qui aura pu vivre au cours de sa vie professionnelle plusieurs positions aura une capacité d'adaptation et d'apprentissage plus importante que quelqu'un qui s'est enfermé dans une fonction ou un service. C'est une des raisons pour laquelle la carrière d'un senior au travail se prépare en amont. » Dans l'industrie pharma, les carrières sont encore trop souvent linéaires, ce qui ne facilite pas les reconversions : promotion à l'ancienneté, faible mobilité dans les différentes fonctions, nombreux niveaux hiérarchi-



**ImmoPrimo.com**

N° 1 de l'immobilier professionnel en direct  
sans agent, sans commission



**Pusignan (69)**  
Locaux d'activités  
6 000 m<sup>2</sup>

A louer sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)  
Code annonce : **pusignan**



**Bondoufle (91)**  
Locaux d'activité  
22 000 m<sup>2</sup> à partir de 6 000 m<sup>2</sup>

A louer sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)  
Code annonce : **bondoufle**

**Trouvez vos entrepôts ou locaux d'activité  
sans frais d'agence sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)**



**Aulnay-sous-Bois (93)**  
Locaux messagerie  
6 000 m<sup>2</sup> à partir de 2 000 m<sup>2</sup>

A louer sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)  
Code annonce : **aulnay**



**Le Blanc-Mesnil (93)**  
Locaux d'activité  
700 m<sup>2</sup>

A louer sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)  
Code annonce : **blancmesnil**



**Gonesse (95)**  
Locaux d'activité  
16 000 m<sup>2</sup> à partir de 900 m<sup>2</sup>

A louer sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)  
Code annonce : **gonesse**

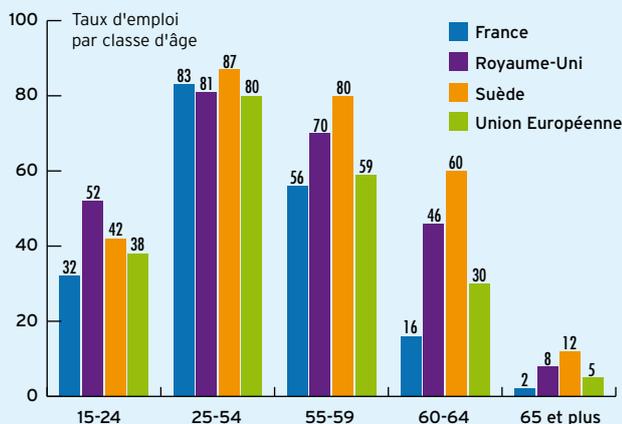


**La Courneuve (93)**  
Locaux d'activité  
12 000 m<sup>2</sup> à partir de 750 m<sup>2</sup>

A louer sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com)  
Code annonce : **lacourneuve**

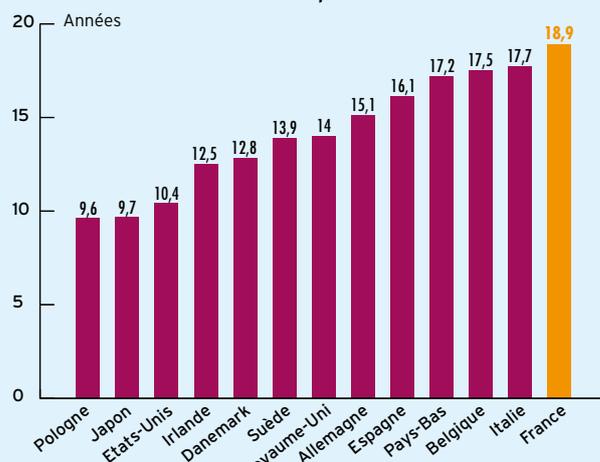
Retrouvez ces annonces sur [www.immoprimo.com](http://www.immoprimo.com) - Tél. 0892 700 800 (0,34 euros/min)

L'emploi en France concerne avant tout les 25-54 ans



La tranche des 25-54 ans assure à elle seule près de 80 % des emplois du pays, alors qu'elle ne représente que 41 % de la population totale.

L'écart le plus élevé de l'OCDE entre l'âge de sortie du marché du travail et l'espérance de vie



Les Français disposent de la retraite la plus longue des pays de l'OCDE : l'écart moyen entre l'âge de sortie effective du marché du travail et l'espérance de vie atteint près de 19 ans.

SOURCE : EUROSTAT 2008

SOURCE : EUROPEAN UNION LABOUR FORCE SURVEY, 2008

ques et quasiment pas de profils venant d'autres secteurs. « Il existe trop peu de passerelles pour des profils d'autres secteurs, d'autre culture, déplore Ludovic Jubé d'Altigapharma. La plupart des cadres des laboratoires font toute leur carrière dans la pharma. Ce manque de transfert produit une forme de clonage des profils. Et induit une perte de créativité. »

La piste du tutorat

Mais bien d'autres solutions restent encore à explorer, comme le tutorat qui permet de transmettre une « mémoire » de l'entreprise et d'anticiper les pertes de compétences liées aux départs, tout en rapprochant les générations. Anne de Landsheer, team leader Life Sciences chez Futurestep, a accompagné un laboratoire (qui a souhaité garder l'anonymat) pour une mission sur le tutorat/ accompagnement et la mise en place de « key indicators performance ». Un constat très positif : « Le tutorat senior-junior *versus* terrain que nous avons mis en place dans ce laboratoire a vraiment amélioré les performances qualitatives, mais aussi le business sur le terrain. » Il s'agit en effet de transmettre des savoirs au service de la performance collective. Mais pour cela, il faut postuler que les équipes de travail, dans leurs caractéristiques (les âges, les cultures, les formations, etc.), sont des écosystèmes à l'intérieur desquels la dynamique des différences est source de valeur.

Dans la pratique, que fait le Leem ? « Afin de maintenir les seniors dans nos entreprises, nous finalisons actuellement le « guide passerelle » que nous allons distribuer aux entreprises du médicament. Ce guide devrait permettre aux seniors d'acquérir une certaine visibilité, notamment en perspective de changement de métier. Et de les rendre acteurs de leur parcours. En outre, nous travaillons avec l'APAVE sur le volet prévention/santé au travail et aménagement des postes de travail. Le rôle d'un syndicat professionnel comme le Leem est non seulement de donner les outils, mais aussi d'impulser un mouve-

ment vers une longévité au travail plus importante », conclut Pascal Le Guyader. ■

Brigitte Postel

(1) OCDE, Labour Force Statistics Database 2008.

(2) [www.institutmontaigne.org/15-propositions-pour-l-emploi-des-jeunes-et-des-seniors-3229.html](http://www.institutmontaigne.org/15-propositions-pour-l-emploi-des-jeunes-et-des-seniors-3229.html)

(3) Plus d'un Français sur deux (53 %) estime que le système de retraites peut perdurer sans allonger la durée d'activité, selon le baromètre BVA pour France-Info, Absolu et Les Echos paru en mai dans le quotidien économique.

Employeurs : ils ont moins peur de la « vieillesse »

Selon une enquête publiée par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), les craintes des employeurs liées au vieillissement se sont atténuées entre 2001 et 2008. La perspective d'une augmentation de la part des salariés de 50 ans et plus dans les prochaines années suscite moins d'appréhensions. Lorsque des réserves s'expriment, elles portent principalement sur le coût salarial et dans une moindre mesure sur la productivité. En outre, même si les salariés sont encore souvent considérés comme « âgés » par leurs employeurs avant l'âge de la retraite, cet âge ressenti est moins précoce en 2008 qu'en 2001. Parallèlement, les outils de gestion des ressources humaines favorisant la progression de l'emploi des seniors tendent à se diffuser dans les entreprises. En 2008, 36 % des établissements de plus de 20 salariés employant des salariés de 50 ans et plus déclaraient que la pyramide des âges faisait partie de leurs outils de gestion, contre 25 % en 2001. Un quart des établissements appartenant à une entreprise ou un groupe de plus de 300 salariés avaient entamé ou conclu un accord de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) fin 2008.