

## **SYNTHESE SUR LES OPERATIONS DE RECRUTEMENT DES SENIORS AU SEIN DE LA BRANCHE RETRAITE**

La synthèse qui suit a été réalisée à partir d'une sollicitation des caisses régionales intervenue en février 2007. Cette synthèse a fait l'objet d'une présentation au conseil d'administration de la CNAV le 12 avril puis a été restituée en séance plénière le 2 mai.

### **I - APERCU GENERAL**

---

Au 31 janvier 2007, 158 recrutements de seniors ont été réalisés au sein de la Branche Retraite sur les 300 recrutements prévus. Ces recrutements sont donc en évolution depuis le dernier recensement opéré par la DCN fin décembre 2006 (151).

#### Description générale des recrutements opérés

Sur les 158 recrutements au sein de la branche :

- On en dénombre 70 % directement opérés en contrat à durée indéterminée (CDI).
- La part des recrutements effectués en contrat à durée déterminée (CDD) se chiffre à environ 23%. Cette proportion est cependant à nuancer dans la mesure où, depuis, un tiers d'entre eux a d'ores et déjà fait l'objet d'une transformation en CDI.
- Il est enfin à noter que quelques Cram ont recouru aux contrats de professionnalisation dans le cadre de parcours de formation vers un emploi lié à l'activité retraite.

Les seniors recrutés sont donc majoritairement intégrés définitivement au sein des organismes => Sur les 158 seniors embauchés au sein de la branche :

- 92 % sont encore présents aux effectifs.
- Seuls 8 % en sont sortis parmi lesquels on compte les fins de CDD mais aussi, à la marge, quelques ruptures de la période d'essai.

En termes d'affectation :

- 55 % des seniors recrutés ont été positionnés sur des emplois de niveau 3.
- 40 % ont été recrutés au niveau 2.  
Parmi les seniors recrutés au niveau 2, il faut toutefois ajouter que certains d'entre eux ont été dans certains cas embauchés dans le cadre de parcours de formation, intégrant une évolution vers le niveau 3, voire le niveau 4 à l'issue du cursus.
- Les recrutements de seniors sur des emplois positionnés au niveau 4 ou supérieur restent donc très minoritaires (5 %).

Les postes proposés sont principalement positionnés sur des niveaux d'entrée habituels au sein des organismes (une Cram a précisé avoir reconnu l'expérience antérieure d'un senior recruté dans un domaine spécifique d'activité par l'attribution de points de compétence).

Ceci peut s'expliquer par la nature des postes vacants => On constate en effet que la grande majorité des recrutements opérés ont eu lieu sur des emplois de type administratif (technicien, secrétaire, agent administratif), même si on observe quelques recrutements touchant d'autres domaines d'activité tels que la comptabilité, la logistique ou l'informatique.

Il convient également de souligner qu'une Cram a privilégié la mobilité interne de jeunes salariés en interne afin de libérer des postes d'exécution.

Plus précisément, on retrouve la répartition suivante par domaines d'activité :

- Un tiers sur des emplois administratifs.
- Un tiers sur des emplois de techniciens retraite, parmi lesquels 41 % sont en parcours de formation.
- 9 % sur des emplois de télé-conseillers.
- 7 % sur des emplois de comptables.
- 6 % en logistique.
- 5 % sur des emplois liés au secteur des comptes retraite.
- 3 % touchent le domaine de l'action sociale.
- 2 % concernent l'activité RDC / données sociales, sachant que seules 2 Cram ont recruté dans ce domaine.
- Autres domaines, 2 %.

### Processus de recrutement mis en œuvre

Les opérations de recrutement des seniors ont amené 3/4 des Cram à mettre en œuvre une procédure de sélection spécifique à ce type de profil.

En effet, même si certains organismes ont cité les effets positifs de la campagne de communication de la CNAV, qui a permis de drainer de nombreuses candidatures spontanées, la plupart des organismes ont dû s'assurer de la constitution d'un vivier tout en évitant la diffusion d'une annonce comprenant des mentions sur l'âge qui les aurait exposés à des sanctions d'ordre juridique.

Ainsi, en termes de recueil de candidatures :

- Une majorité d'organismes ont mis en place des partenariats, le plus souvent avec l'ANPE ou avec d'autres partenaires locaux.
- Dans les annonces passées, quelques Cram ont utilisé la mention « Seniors bienvenus ».

En termes de sélection proprement dite :

- 40 % des Cram ont décidé de privilégier l'expérience professionnelle à l'exigence d'un niveau de diplôme. Ainsi, dans certains cas, aucun diplôme n'a été exigé ; dans d'autres, le niveau bac a été requis, en particulier pour les emplois de conseiller retraite qui nécessitent le suivi d'un long parcours de formation.
- Enfin, certaines Cram ont été amenées à aménager leurs tests ou à interpréter différemment les résultats.

Il convient également de souligner qu'une des Cram a clairement exprimé son refus d'entrer dans une démarche de « discrimination positive » aussi bien en termes de recueil des candidatures que de sélection proprement dite.

## **II - PROFIL DES SENIORS ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

### **Caractéristiques des seniors recrutés**

L'âge moyen des seniors embauchés dans la branche est de 54 ans. Cette moyenne varie peu d'une Cram à l'autre puisqu'elle se situe entre un minimum de 52 ans et un maximum de 56 ans.

Les seniors recrutés sont principalement des femmes (76 %), ce qui peut sembler cohérent compte-tenu de la nature des postes offerts en grande partie administratifs.

Concernant le niveau de formation initiale, on constate que la majorité des seniors ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au Bac (70 %). Plus précisément, leur répartition par niveau de formation initiale est la suivante :

- 41 % inférieur au Baccalauréat
- 29 % de niveau Baccalauréat ou ayant obtenu le Baccalauréat
- 16 % de niveau Bac + 2
- 14 % de niveau supérieur à Bac + 2

A titre de remarque, il est à noter que deux Cram ont recruté une majorité de seniors d'un niveau supérieur au Bac en vue de les faire évoluer vers l'emploi de technicien retraite.

En termes de situation au moment du recrutement, on constate que 87 % des seniors recrutés n'étaient pas en activité parmi lesquels au moins 15 % ont été signalés en situation de chômage longue durée par les Cram.

Cette période d'inactivité, parfois longue, est souvent intervenue après une expérience professionnelle de plusieurs années dans des secteurs d'activité assez variés :

- Secrétariat / administration générale → 40 %,
- Activités commerciales → 22 %, dont une faible partie dans les banques ou assurances.
- Activités comptables → 14 %
- Industrie / BTP → 8 %
- Autres (informatique, RH, enseignement, santé, ...) → 16 %

### **Profils des seniors et conséquences en termes d'affectation / intégration**

En termes d'affectation, les Cram ont valorisé l'expérience acquise d'où, généralement, une corrélation avec les postes occupés. En revanche, il n'y a pas nécessairement de corrélation entre le niveau de diplôme et le niveau de qualification. Tout dépend de la correspondance entre les qualifications et les besoins de l'entreprise.

Ainsi, les seniors affectés sur un emploi positionné à un niveau supérieur au niveau 4 ne sont pas nécessairement ceux qui ont le plus haut niveau de diplôme (exemple d'un informaticien recruté sur la base de son expérience).

Concernant l'adaptation des seniors au sein des organismes, certaines Cram évoquent quelques difficultés comme une maîtrise parfois insuffisante des outils bureautiques et informatiques ; des difficultés à assimiler une législation complexe et à s'adapter à un rythme trop soutenu ; une intégration au sein de grandes équipes au profil similaire (jeunes) plus difficile ; une mobilité géographique amoindrie.

La plupart des Cram conservent une procédure d'intégration identique pour tous leurs salariés. Quelques gestionnaires RH précisent qu'ils restent vigilants sur ce point ou mentionnent un suivi particulier sous forme de tutorat. Cependant, les seniors qui participent à une formation sont de fait suivis d'un peu plus près.

Au final, l'intégration des seniors dans l'entreprise est jugée satisfaisante par la majorité des organismes. La présence des seniors au sein d'équipes plus jeunes est perçue comme bénéfique.

### **III - BILAN GENERAL**

---

Sur 16 Cram :

- 12 Cram tirent un bilan positif ou plutôt positif des opérations de recrutement.
- 2 Cram tirent un bilan mitigé de ces opérations.
- 2 Cram n'ont pas à ce jour procédé à des recrutements de seniors même si les opérations sont lancées.

Parmi les principales difficultés rencontrées dans le cadre des recrutements seniors sont cités par ordre d'importance :

- La difficulté à recruter des seniors correspondant aux profils recherchés => profils sous voire sur-qualifiés. Une Cram évoque en complément la difficulté à recruter des profils seniors sans pratiquer de discrimination vis à vis d'autres chercheurs d'emplois.
- Les difficultés de certains seniors à suivre le rythme soutenu de formations à contenu réglementaire.
- Le déficit des candidatures seniors. A ce niveau, pour rappel, on constate une disparité importante entre les organismes qui disent avoir bénéficié de l'effet lié à la campagne de communication de la CNAV (qui a engendré un afflux de candidatures spontanées parfois difficile à maîtriser) et ceux qui ont eu du mal à collecter des candidatures seniors.
- Les interrogations quant à la capacité d'adaptation à moyen terme de personnes fragilisées par le fait d'être passées par des étapes d'inactivité prolongées.
- La difficulté des seniors à s'appropriier les outils bureautiques et informatiques.
- L'absence de mobilité géographique des seniors.
- Le peu de postes ouverts qui justifieraient de recourir à des recrutements externes.

Ces difficultés, en particulier celles liées aux recrutements, ont été partagées par les organismes dont le bilan est mitigé comme par certains organismes dont le bilan est positif.

Pour la plupart des organismes, ces opérations auront permis de diversifier les profils de leurs salariés et de favoriser une mixité entre générations.

Comme conséquences positives, les Cram citent les échanges d'expériences / les apports réciproques entre jeunes et seniors ainsi que le rééquilibrage de la pyramide des âges entamé notamment au sein de certaines équipes principalement composées de jeunes salariés.

Généralement, les Cram notent qu'une large majorité de seniors se sont bien, voire très bien, intégrés au sein des équipes.

La motivation, le bon état d'esprit dont ils font preuve pour apprendre, se former, s'adapter ainsi que leur disponibilité sont également repris par une majorité de Cram. Celles-ci l'expliquent par le fait que les seniors sortent pour la plupart de périodes d'inactivité parfois longues et par la reconnaissance qu'ils expriment vis à vis de l'entreprise.

Quelques Cram notent le professionnalisme reconnu par les équipes et le sérieux des seniors recrutés avec un profil qualifié.

Enfin, quelques Cram estiment qu'il est à ce jour encore un peu tôt pour établir un bilan définitif de ces recrutements en particulier sur le volet intégration.