

IMPACT SOCIAL

L'EMPLOI DES JEUNES : UN VÉRITABLE DÉFI

ANALYSE ESG

Achevé de rédiger le 04/04/2025

MACIF

Ofi invest
Asset Management



SOMMAIRE

État des lieux 4

Présentation de la démarche 5

Messages clés 7

Quelle place pour les jeunes dans les entreprises ? 8

L'emploi et l'insertion des jeunes dans les politiques de ressources humaines et de responsabilité sociétale des entreprises 11

Focus sur des exemples d'initiatives individuelles et collectives 14

Attirer, former et fidéliser les talents, des stratégies multiples 17

Conclusion 19



États des lieux

Dans un contexte marqué par le vieillissement global de la population, **l'accès et l'insertion à l'emploi des jeunes constitue un véritable défi**.

Peu diplômés ou qualifiés, les jeunes font face à des **obstacles financiers, sociaux, culturels,** qui impactent leur accès au marché du travail et leur évolution professionnelle, et les rendent plus vulnérables que leurs aînés. La place du travail dans leur quotidien, le sens à lui donner et la qualité de vie associée sont aussi des sujets qui questionnent leur rapport au travail, assez différent de celui des générations précédentes.

Fin 2023, en France, le taux d'emploi des 15-24 ans s'établissait à 35,3 %, selon l'INSEE, un chiffre inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE, qui se situe autour de 42 %[1].

Cette même année, le taux de chômage des 15-24 ans s'élevait à 17 % contre seulement 11 % au niveau de l'OCDE. Une courbe « qui suit la tendance de la population globale »[2] puisque le chômage s'établit autour de 7,3 % en France quand il est de 5,1 % en moyenne dans les pays de l'OCDE.

Sur les emplois occupés par ces 15-24 ans, 23 % sont des emplois à temps partiel, et 7,6 % sont en situation de sous-emploi, c'est-à-dire à temps partiel mais ils souhaiteraient travailler davantage.

Ces chiffres cachent des réalités et des problématiques très différentes, la population « jeune » reflétant des situations très hétérogènes. Le taux d'emploi, par exemple, couvre des disparités importantes : il concerne 65 % des jeunes de 15 à 24 ans titulaires d'un diplôme du supérieur, contre 41 % pour les diplômés du secondaire et 12 % pour ceux n'ayant aucun diplôme[3].

Plusieurs facteurs expliquent ces écarts, notamment un niveau plus faible d'éducation, un réseau social moins étendu, une mobilité réduite et à diplôme équivalent, la discrimination à l'embauche. Autant de situations qui fragilisent.

En France, les jeunes qui ne sont « ni en emploi, ni en études, ni en formation », plus communément les « NEETs », représentent près d'1,5 million de personnes en France, soit 11,6 % des 15-24 ans et jusqu'à 19 % des 24-29 ans… ce qui constitue une vraie source de préoccupations.

Le taux de chômage des jeunes actifs des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV)[4] atteint, quant à lui, 30,4 %, soit deux fois

---

[1] https://injep.fr/tableau_bord/les-chiffres-cles-de-la-jeunesse-2024-emploi-chomage/
[2] https://www.banquedesterritoires.fr/emploi-des-jeunes-une-exception-francaise
[3] https://www.tresor.economie.gouv.fr/Evenements/2024/03/05/seminaire-emploi-developper-l-emploi-des-jeunes
[4] *Ces quartiers ont été définis par l'État comme prioritaires sont les plus pauvres de France. Essentiellement composés de logements sociaux, ils accueillent très majoritairement des populations ouvrières et employées.*

plus que dans les autres quartiers[5].

La question de l'insertion des jeunes dans le monde professionnel est donc cruciale. Si le niveau de formation est un des facteurs de cette insertion, il n'est pas le seul, les modalités de celles-ci, la spécialité choisie, l'établissement et les politiques publiques d'incitation à l'emploi des jeunes en sont d'autres[6].

Le présent rapport dresse le bilan d'une campagne de dialogue et d'engagement de trois ans menée pour le compte de l'assureur MACIF auprès de plus de 50 entreprises françaises sur l'emploi des jeunes, en tant que population vulnérable. L'objectif était de comprendre quelle place cette thématique occupe dans les politiques de ressources humaines et de responsabilité sociétale des entreprises, quels leviers d'action sont mis en œuvre pour favoriser l'insertion des jeunes, leur formation, la pérennité des emplois, et leur progression professionnelle au sein des entreprises concernées.

Présentation de la démarche

Ofi Invest Asset Management dispose d'une politique d'engagement dont l'objectif est de favoriser le dialogue avec les émetteurs pour de faire évoluer les pratiques, notamment sur les questions sociétales. La société de gestion a en effet développé une expertise de gestion des enjeux de durabilité, qui se base sur les travaux de son équipe d'analystes ESG.

Cette politique d'engagement fait partie du processus d'analyse des risques et opportunités en matière sociale, environnementale et de gouvernance des entreprises, et elle est par conséquent intégrée à notre processus de gestion.

La démarche d'engagement sur la thématique de « l'emploi des jeunes » a été initiée à la demande de notre actionnaire MACIF, et a fait l'objet d'une campagne tri-annuelle, qui a débuté en mai 2022 et s'est achevée en décembre 2024.

Dans ce cadre, plus de 50 entreprises françaises ont été contactées. L'objectif de cette campagne était de dresser un état des lieux des actions et politiques menées par les entreprises sur la thématique de l'emploi des jeunes, notamment en termes d'insertion, de formation et de développement des compétences, et d'évolution professionnelle.

Le processus d'engagement s'est déroulé en **plusieurs étapes :**

- **2022 :** sélection d'environ 60 entreprises, rédaction puis envoi d'un guide d'entretien pour dresser un état des lieux de leurs politiques d'insertion professionnelle en faveur des jeunes
- **2023 :** analyses des retours et dialogue approfondi avec 10 émetteurs issus de secteurs fortement exposés à la thématique
- **2024 :** nouveau dialogue avec les entreprises sélectionnées en 2022 pour identifier les progrès accomplis.

[5] https://www.observationsociete.fr/territoires/divers-territoires/quartiers-prioritaires-les-jeunes-et-les-peu-diplomes-marques-par-le-chomage/
[6] https://www.banquedesterritoires.fr/emploi-des-jeunes-une-exception-francaise

Dans la conception du questionnaire, nous avons noté une hétérogénéité des définitions du concept de « jeunes » adoptées par les entreprises, c'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à deux classes d'âge différentes :

- Les jeunes de moins de 25 ans, plus concernés par des enjeux de stage et d'apprentissage, et d'emplois étudiants.
- Les jeunes de moins de 30 ans, ce qui permet d'inclure la notion d'âge moyen d'accès à l'emploi stable en France (27 à 30 ans).

Notre questionnaire était structuré autour des cinq thèmes suivants :

- L'emploi des jeunes de moins de 25 ans
- L'emploi des jeunes de moins de 30 ans
- Le statut des emplois occupés par les jeunes : apprentis, stagiaires et alternants
- Les politiques de formation
- Les politiques de ressources humaines dédiées :
  - Aux jeunes en tant que public fragile ainsi que leur suivi et mise en application
  - Aux jeunes particulièrement éloignés du marché de l'emploi ainsi que leur suivi et mise en application

Le choix des thèmes et des questions a été travaillé en amont avec notre équipe de gestion thématique, experte sur les questions sociales, et notamment d'emploi, y compris des jeunes.

Nous avons été confrontés à plusieurs difficultés durant cette campagne, à prendre en compte dans l'interprétation des résultats que nous communiquons, notamment :

- L'adoption d'une définition hétérogène de la notion « jeunes » par entreprises interrogées, qui en fonction des données communiquées, peut influencer les résultats et les comparaisons.
- Un taux de réponse faible sur les trois campagnes (les questionnaires ont été partiellement ou très partiellement remplis dans certains cas).
  - 2022 : 47 %
  - 2023 : 40 %
  - 2024 : 36 %
- Les entreprises nous ont fourni des données sur des périmètres différents, parfois au sein du même questionnaire, rendant leur analyse incohérente.
- Le refus par des entreprises de communiquer certaines informations qu'elles considéraient comme « discriminantes ». *In fine,* ceci impacte à la baisse nos taux de réponse.
- Le faible taux de réponse s'explique aussi en partie par la recrudescence des obligations de reporting réglementaire, certaines entreprises ayant choisi de ne pas nous répondre faute de temps et de disponibilité, en raison des sollicitations liées à la CSRD.

MESSAGES CLÉS

- **L'emploi des jeunes est un des angles morts de l'analyse extra financière. Pour autant, cette thématique permet aux investisseurs d'évaluer la capacité des entreprises à : 1. anticiper le risque démographique lié au vieillissement de sa masse salariale ; 2. intégrer de nouveaux talents ; 3. favoriser l'employabilité et la formation des jeunes, notamment les moins favorisés du fait de leur manque de qualification ou origine sociale, et 4. leur fournir des emplois stables et viables.**

- **Sur les 57 entreprises contactées entre juin 2022 et juin 2024, seule une minorité a répondu. De plus, certaines entreprises n'ont pas systématiquement répondu à l'ensemble des questions, et les données fournies varient fortement d'une société à l'autre[7].**

- **Les constats ci-dessous se basent sur les réponses que nous avons obtenues :**
  - Les moins de 30 ans représentent en moyenne 14,5 % des effectifs, avec des différences selon les secteurs : distribution, hôtellerie, industrie sont ceux qui comptent le plus de jeunes.
  - Au sein des entreprises ayant répondu, 43 % des jeunes de moins de 30 ans sont employés en contrat d'alternance ou d'apprentissage, des contrats en forte augmentation depuis 2022 la fin du Covid, en lien avec et les aides fiscales mises en place par le gouvernement.
  - Un jeune sur cinq est embauché à l'issu d'un contrat d'alternance ou d'apprentissage.
  - Une majorité des entreprises indique avoir mis en place des mesures favorisant l'emploi des jeunes.
  - Le recrutement de jeunes est souvent utilisé afin de palier leur risque de transition démographique et recruter de nouveaux talents.
  - Entreprises et syndicats utilisent des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPP) ou des accords intergénérationnels afin de favoriser l'insertion professionnelles des jeunes.
  - Une majorité des entreprises ayant répondu favorise l'emploi des jeunes par le biais de leur politique de responsabilité sociétale (RSE) en adoptant des initiatives individuelles ou en rejoignant des initiatives collectives, qui ciblent parfois des jeunes en situation de précarité, éloignés de l'emploi et/ou à risque de discrimination, mais n'y sont pas cantonnées.
  - Ces mesures vont de la sensibilisation (stage d'orientation, mentorat ou tutorat), à la formation (contrat d'apprentissage, tutorat, plateforme en ligne) ou encore au recrutement (de jeunes en alternance issus des quartiers défavorisés, transformation en CDI…). Elles peuvent être pécuniaires via des actions de mécénat.
  - L'impact de ces mesures est difficile à évaluer sur le long terme, leur suivi étant limité. Les résultats des actions en faveur des jeunes issus des quartiers défavorisés, semblent particulièrement insuffisants.
  - L'attraction des jeunes talents passe par des partenariats avec des grandes écoles /universités, une participation à des salons de l'emploi, des programmes étudiants dédiés, des contenus éducatifs, et plateformes à l'adresse des étudiants.
  - Une des axes de rétention de ces jeunes actifs consiste à proposer des formations attractives, généralement destinées à l'ensemble des collaborateurs, plus rarement aux seuls jeunes employés.

[7] Périmètre siège, France, monde en fonction des répondants ; pas de données systématiquement disponible pour les moins de 25 ans et les moins de 30 ans ; de nombreux indicateurs demandés dans notre questionnaire ne sont pas suivis par les entreprises.

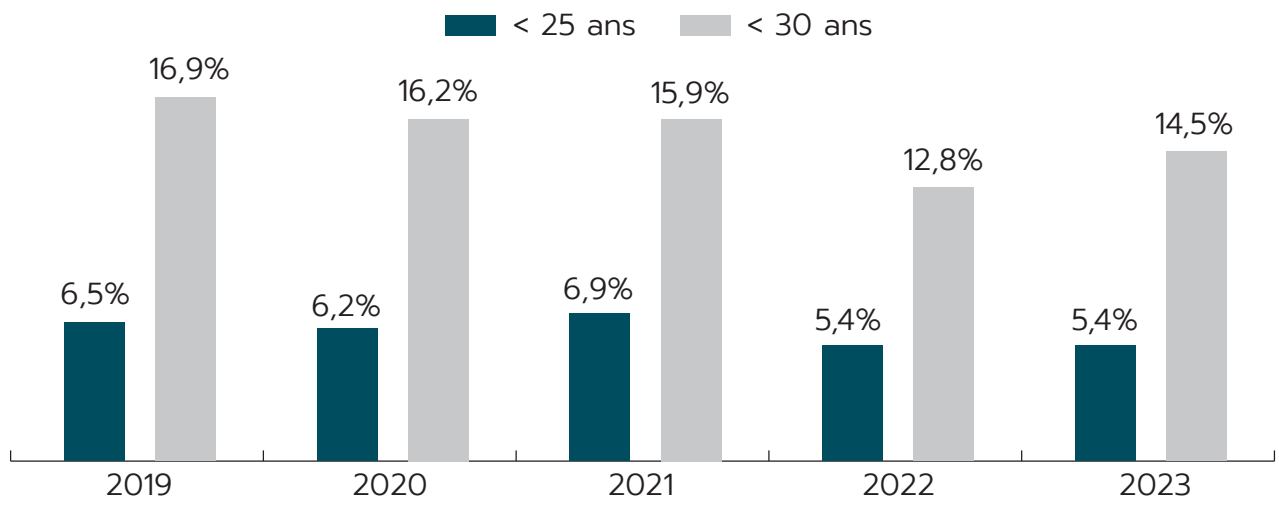
Quelle place pour les jeunes dans les entreprises ?

Seules 13 des 57 entreprises interrogées ont répondu à cette question de la place consacrée à l'emploi des jeunes en leur sein, un taux de réponse faible (22,8 %) qui traduit l'importance relative de cette problématique par rapport à d'autres thèmes identifiés comme plus matériels par ces dernières.

LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE D'ENGAGEMENT

Les résultats de l'étude montrent que les entreprises concernées semblent faire confiance aux jeunes : les moins de 30 ans représentent ainsi 14,5 % des effectifs. Pour une majorité d'entre elles, l'emploi des jeunes est bien identifié et intégré dans leur politique RSE, et se traduit par des objectifs chiffrés d'embauches (voir section suivante sur la « politique et action sociale en faveur des jeunes »).

PART MOYENNE DE L'EFFECTIF TOTAL 2019-2023



Source : Ofi Invest AM à fin 2023

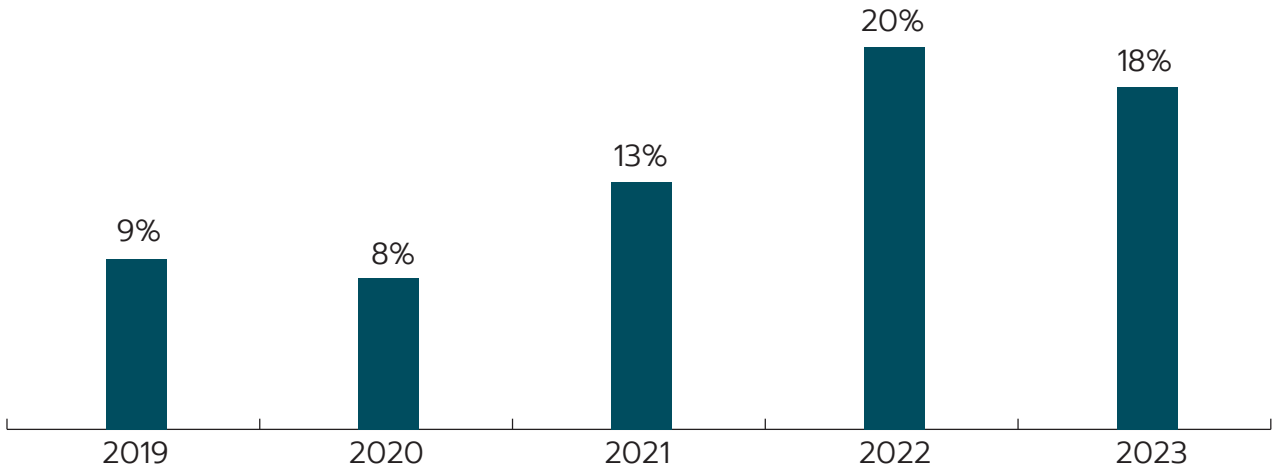
La représentation des jeunes au sein des effectifs affiche de fortes disparités sectorielles, avec des taux plus élevés dans des métiers techniques, le secteur hôtelier, ou encore la restauration. De façon plus surprenante, nous avons constaté des différences significatives intra-sectorielles, comme celui des banques par exemple, qui s'expliquent par des politiques d'insertion contrastées.

L'apprentissage et l'alternance restent des formules très répandues. Ces programmes permettent aux entreprises d'identifier des jeunes, d'évaluer leur adéquation avec la culture d'entreprise et leurs compétences par rapport à celles recherchées. Ils représentent également un outil de pilotage précieux et flexible dans l'anticipation des besoins futurs. Parmi les sociétés du panel, ces contrats représentent ainsi 5 % de l'effectif total, mais surtout 43 % des jeunes de moins de 30 ans.

À l'issue de leur formation, près d'un jeune sur cinq décroche un CDI. Grâce à l'expérience qu'ils offrent dans l'entreprise, l'apprentissage et l'alternance réduisent considérablement les risques

d'erreurs de recrutement. Profitant de ces nombreux avantages et d'aides gouvernementales, au cours des deux dernières années, les sociétés du panel ont puisé en partie dans leur vivier d'alternants/jeunes en apprentissage pour leurs embauches en CDI.

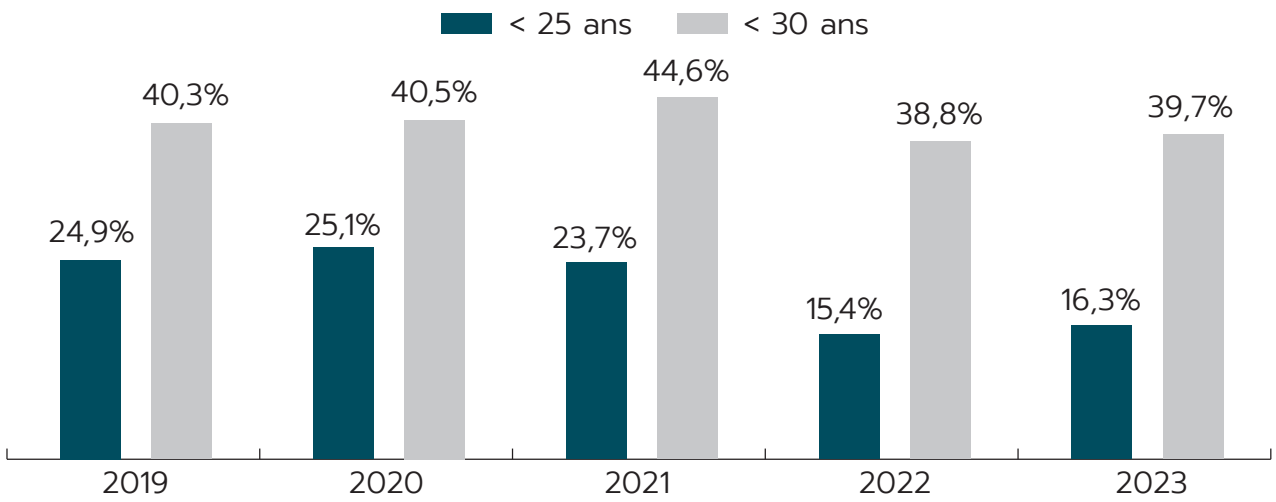
PART MOYENNE D'ALTERNANTS/APPRENTIS EMBAUCHÉS EN CDI À LA FIN DE LEUR CONTRAT



Source : Ofi Invest AM à fin 2023

Les résultats de l'étude montrent néanmoins une baisse de la représentation des jeunes depuis la crise Covid, malgré une reprise vigoureuse des embauches en 2021, en particulier chez les moins de 30 ans. Ils représentaient en effet 16,9 % (moins de 30 ans) et 6,5 % (moins de 25 ans) des effectifs en 2019. Sans surprise, ce déclin révèle une fragilité de l'employabilité des jeunes.

PART MOYENNE DE L'EMBAUCHE TOTALE 2019-2023



Source : Ofi Invest AM à fin 2023

Particulièrement, l'embauche des jeunes de moins de 25 ans reste bien en deçà de la cadence sur 2019-2021. Cette catégorie est la plus sensible aux aléas de la conjoncture.
Toutefois, tous les secteurs n'ont pas été impactés de la même manière. Par exemple, chez

TotalEnergies, les embauches des moins de 30 ans ont progressé et sont passées de 11 020 à 17 746 jeunes entre 2019 et 2023. Si les embauches ont été limitées entre 2019 et 2020 du fait de la volatilité des prix du pétrole et de la crise Covid, elles ont progressé ensuite, profitant d'un regain d'activité du secteur. En revanche, proportionnellement, le taux d'emploi de jeunes représente une part plus faible en 2023 qu'en 2019, par rapport au taux d'embauche global (39 % en 2023 contre 52 % en 2019) : le groupe pétrolier a profité de cet environnement favorable pour renforcer davantage son contingent de seniors, plus coûteux.

A contrario, le cas de **Valeo** illustre la dynamique en baisse de l'emploi des jeunes au sein du marché automobile. La part des jeunes de moins de 30 ans dans les effectifs passe de 28 % à 26 % (- 1 831 en absolu). Néanmoins, les contrats d'alternance/apprentissage tirent leur épingle du jeu (+ 3 640).

Cette recomposition de la main-d'œuvre via des contrats dédiés aux jeunes plus flexibles touche également le secteur financier, qui fait face à de multiples enjeux structurels (digitalisation, concentration des acteurs…). Ces jeunes en apprentissage ou en alternance comptent désormais pour 3 % des effectifs totaux chez **BNP Paribas** et **CNP Assurances** (+50 % par rapport à 2019), une proportion multipliée par 6 au Crédit Agricole (de 2 % à 12 %) entre 2019 et 2023 !

Nous observons une confiance renouvelée vis-à-vis de cette population jeune au sein de sociétés malgré un climat d'affaires défavorable. Ainsi, **Mercialys** a quasiment doublé ses embauches de jeunes de moins de 30 ans par rapport à la moyenne 2019-2021, en dépit de la hausse brutale des taux d'intérêts enclenchée en 2023.

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.



L'emploi et l'insertion des jeunes dans les politiques de ressources humaines et de responsabilité sociétale des entreprises

Au sein des entreprises, la place consacrée à l'emploi des jeunes résulte d'une stratégie affirmée de l'entreprise formalisée, soit dans les politiques ressources humaines, soit dans les engagements figurant dans la politique de durabilité ou de responsabilité sociale et sociétale (RSE).

EMPLOI ET INSERTION DES JEUNES DANS LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

GESTION DU RISQUE DE TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE

Parmi les entreprises nous ayant répondu en 2024, 40 % indiquent dans leurs politiques de ressources humaines, que le recrutement des jeunes constitue un outil permettant de palier leur pyramide des âges, ce pourcentage était de 24 % en 2022. Bien que la transition démographique soit un enjeu important pour de nombreuses entreprises, les risques et opportunités liés à cette transition diffèrent selon les secteurs d'activité et aussi selon les entreprises : perte de ressources, perte d'expertise qualifiée, secteur en évolution et besoin de nouvelles expertises...

À titre d'exemple, **EDF** indique adopter une politique de ressources humaines ciblée sur les jeunes afin de « répondre aux besoins en ressources de l'entreprise, de favoriser le renouvellement de compétences », qui permet à l'entreprise de « pallier les départs liés aux retraites et aux évolutions internes mais aussi d'intégrer des compétences et des perspectives innovantes ».

De son côté, **Engie** précise que sa politique d'embauche des jeunes répond à deux enjeux. Dans un premier temps, celui d'une pyramide des âges vieillissante dans les métiers traditionnels amenant à une nécessité « d'anticiper la transmission du geste technique afin de maintenir le savoir-faire ». Dans un deuxième temps, l'enjeu lié à l'apparition de nouveaux métiers (renouvelable, digital) qui conduisent le Groupe à acquérir de nouveaux talents.

Kering, qui a des besoins très spécifiques de savoir-faire artisanal pour ses différentes maisons, souhaite former des jeunes sur l'acquisition de ces compétences, pour ensuite les intégrer tout en continuant à développer leurs talents.

Les entités interrogées nous indiquent identifier ces risques à travers le suivi d'indicateurs démographiques de la masse salariale par région et par métiers, l'identification des compétences nécessaires (y compris les innovations) au bon fonctionnement de l'entreprise et les mouvements d'entrées et de sorties (dont les départs à la retraite). Les entreprises combinent recrutement, formation et mobilité interne des jeunes afin de garantir leur propre pérennité.

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.

RÔLE DES SYNDICATS

Les syndicats jouent un rôle crucial dans l'intégration des jeunes sur le marché du travail en France à travers la négociation collective et la mise en œuvre de divers accords et dispositifs tels que les accords intergénérationnels, les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPP) et ou encore les accords spécifiques à destination des jeunes. Ces accords sont intégrés dans les politiques ressources humaines des entreprises et adaptés aux besoins spécifiques des groupes au sein desquels ils ont été négociés.

Les accords intergénérationnels ont pour objectif de favoriser le maintien des seniors dans l'emploi tout en assurant l'intégration des jeunes à travers des solutions équilibrées qui permettent la transmission des compétences et un partage des connaissances entre les générations. À titre d'exemple, sur la période 2022-2024, **Orange** s'est engagé à recruter a minima 8 000 CDI pour le Groupe en France, et à privilégier autant que possible les moins de 30 ans, instaurant de fait un cadre contraignant pour favoriser leur embauche. *In fine,* cette population jeunes représente 54 % des embauches sur l'année (2e performance du panel).

Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPP) sont obligatoires dans les entreprises de plus de 300 employés, soit la grande majorité des entreprises contactées. Ils ont pour objectif d'anticiper les besoins futurs et d'adapter les effectifs et notamment l'emploi de jeunes, en conséquence.

À titre d'exemple, **Sanofi** a mis en place des quotas et crée un emploi permanent pour trois départs en lien avec la GEPP en France. L'entreprise a choisi d'allouer un tiers de ces créations d'emploi à des candidats de moins de 30 ans, précédemment en alternance ou en stage dans le Groupe.

Ces accords peuvent, entre autres, créer des conditions favorables à l'insertion professionnelle des jeunes, améliorer leurs perspectives de carrière et de faciliter leur accès à des postes stables et de qualité.

ACTIONS LIÉES AUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE (RSE)

S'agissant des engagements formalisés dans les politiques de Responsabilité Sociétale d'Entreprises (RSE), l'emploi des jeunes est facilité à travers des initiatives qui ciblent les jeunes éloignés de l'emploi, en raison de leur faible niveau de qualifications (jeunes peu ou pas diplômés) ou de situations défavorables, notamment des jeunes susceptibles d'être victimes de discrimination. Selon les initiatives adoptées ou publics cibles, les leviers d'actions varient : insertion ou recrutement de jeunes via le financement d'associations ou de programmes, ou mise en place d's actions cibles en interne localisées sur les sites opérationnels.

Les engagements en faveur de l'emploi des jeunes pris dans le cadre des politiques RSE des entreprises de notre échantillon ne sont pas cantonnés au territoire français, même si nous avons choisi de nous concentrer sur les initiatives ayant un impact en France dans le cadre de cette campagne d'engagement.

En 2024, 17 % des entreprises interrogées, et 90 % de celles qui ont répondu, indiquaient avoir une politique ciblant les jeunes peu ou pas diplômés, contre 14 % en 2022.

Ces programmes mis en œuvre à cette fin portent sur des actions de recrutement, ou d'accompagnement par le biais de formations, de stages et de mentorat. À cette fin, les

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.

entreprises concluent souvent des partenariats en lien avec des initiatives gouvernementales, des missions locales ou encore des associations dédiées à l'insertion ou à l'égalité des chances.

Ces partenariats et actions sont très fréquents en Ile-de-France, où se concentrent une majorité des sièges sociaux des grandes entreprises. La région est par ailleurs le bassin d'emploi le plus dynamique du pays, et c'est aussi ici que les écarts de niveaux de vie sont les plus importants au niveau national[8]. Cependant, de nombreux groupes choisissent de également d'agir partout en France, parfois en ciblant des zones rurales, en fonction du maillage territorial de leur activité.

Au-delà des initiatives mentionnées, nous regrettons néanmoins une communication sommaire ou inexistante de la part des entreprises interrogées sur les objectifs chiffrés liés à ces actions ou initiatives, et surtout sur les résultats obtenus. Il est par conséquent difficile, voire souvent impossible de mesurer l'impact des initiatives d'insertion à long terme, ou des engagements pris par ces entreprises.

[8] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8257369

Focus sur des exemples d'initiatives individuelles et collectives

DES INITIATIVES INDIVIDUELLES

Les résultats de notre étude mettent en avant une multitude d'initiatives individuelles ciblant, les jeunes pas ou peu qualifiés ou ceux qui sont victimes de discrimination. Ces mesures varient en fonction des secteurs d'activités selon leurs besoins. Si certaines font partie intégrante des engagements des entreprises en matière de RSE, d'autres relèvent davantage d'actions de mécénat.

À travers Vinci Insertion emploi (ViE), une entreprise créée en 2011 par **Vinci** pour accompagner les entreprises et les aider à renforcer leur démarche RSE, le groupe de BTP développe et déploie des dispositifs sur mesure pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi partout sur le territoire français. Les programmes visent notamment les NEET dans le cadre de son projet « Stratégie territoriale pour l'emploi ». Le dispositif est composé de trois phases, dans un premier temps, une formation axée sur le développement de capacités transversales et techniques, dans un second temps, une immersion en entreprise et, enfin, un coaching afin d'accompagner l'intégration en milieu du travail ou la définition d'un projet professionnel. Une dizaine de dispositifs similaires ont été déployés sur le territoire français depuis 2018.

De son côté, **TotalEnergies** inclut dans sa stratégie de recrutement en alternance un sous-objectif d'inclusion sociale (10 % d'alternants issus de quartiers prioritaires de la ville d'ici à 2025).

Nous observons également de nombreuses mesures de mentorat et de tutorat impliquant des collaborateurs dans le cadre des politiques RSE. Celles-ci jouent un rôle important dans la promotion de l'égalité des chances et l'insertion des jeunes, et permettent à ces derniers de se créer un réseau, d'acquérir directement de nouvelles compétences. Pour les entreprises, ces mesures représentent également un puissant levier pour disposer d'une main-d'œuvre plus diversifiée.

BNP Paribas propose aux collaborateurs qui le souhaitent des missions de mécénat de compétences au profit d'associations œuvrant notamment en faveur de l'inclusion sociale, que ce soient des associations de proximité[9] ou à renommée nationale comme les Apprentis d'Auteuil. En 2023, la banque française comptait plus de 1 000 mentors.

Chez l'opérateur de téléphonie **Orange,** en partenariat avec des associations, plus de 600 salariés volontaires se sont engagés à faire du mentorat pour aider des jeunes à choisir leur orientation ou appréhender le monde de l'entreprise[10].

Autre exemple intéressant, qui montre bien la diversité des leviers exploitables, mais aussi la difficulté à quantifier l'impact de ces mesures en termes d'emploi des jeunes, **CNP Assurance** s'est dotée d'une raison d'être qui intègre un engagement d'inclusion sociale, affiche parmi ses objectifs sa volonté de consacrer plus de 3,5 M€ par an pour financer des projets de mécénat et des actions à impact sociétal. Cet objectif a été atteint en 2023. **CNP Assurance** a choisi de se concentrer sur les inégalités d'accès aux soins chez les jeunes, notamment ceux qui sont victimes de carence éducative. Les associations financées par **CNP Assurance** ont

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.

[9] *2024, une année exceptionnelle pour le Projet Banlieues - Fondation BNP Paribas*

[10] *Engagement - Orange Jobs*

pour objectifs de : promouvoir l'égalité des chances et la persévérance scolaire, réduire le niveau de précarité et le mal être étudiant, ou encore assister les jeunes talents de la santé[11]. Bien que ces partenariats ne ciblent pas explicitement l'emploi des jeunes, ils visent à faciliter le développement de compétences psycho-sociales, essentielles à l'obtention d'un emploi et à son maintien, chez des publics fragiles.

DES INITIATIVES COLLECTIVES

Outre les mesures mises en place individuellement par les entreprises, nous observons des participations à certaines initiatives collectives telles que **« 1 jeune 1 solution »**[12], le **« Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises (PaQte) »**[13] ou encore, **« Nos Quartiers ont du talent »**[14] (NQT). Toutes ces programmes sont composés d'entreprises partenaires, mais aussi des collectivités territoriales et sont des initiatives gouvernementales, à l'exception de NQT qui est né à l'initiative du Medef 93 Ouest.

Lancée en juillet 2020 dans le cadre du plan de relance économique, l'initiative **1 jeune 1 solution** vise à répondre aux défis de l'emploi des jeunes à la suite de la pandémie de Covid. Son objectif principal est de faciliter l'insertion des jeunes de moins de 30 ans. Dans ce contexte, le gouvernement fournit, entre autres, des aides financières aux employeurs qui recrutent des jeunes, notamment par le biais de primes pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Le programme a aussi créé une plateforme numérique qui met en relation des jeunes avec des employeurs potentiels ou des organismes de formation.

Capgemini, Orange, TotalEnergies, Kering ou encore **L'Oréal** contribuent tous à cette initiative afin d'aider les jeunes à trouver des débouchés professionnels.

Les engagements et leviers que les entreprises ont mis en place dans le cadre d'**1 jeune 1 solution** varient grandement d'un groupe à un autre. Ainsi, **Kering** a pris l'engagement de recruter des jeunes en contrat à durée déterminée et en contrat à durée indéterminée en signant une charte avec le gouvernement[15]. **La Poste** a signé une convention de partenariat avec les missions locales d'Ile de France afin de favoriser l'accès de jeunes à des voies d'apprentissage et d'alternance[16]. En 2021, **Carrefour** s'était engagé à recruter 15 000 jeunes soit en CDI (7 000), soit en alternance (8 000), afin de les former à long terme en leur offrant des perspectives de carrière au sien du Groupe[17].

De nombreux groupes de notre échantillon se sont engagés en faveur de jeunes victimes de discrimination à travers leur investissement dans le **programme PaQte**[18] (le Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises). Cette initiative date de 2018 et a été lancée par le ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales. Elle vise à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers prioritaires à travers des actions concrètes telles que des stages ou des apprentissages pour favoriser l'accès à l'emploi et la lutte contre les discrimination et l'égalité des chances. Plus de 2 800 entreprises de toute taille[19], dont 106 grands groupes, contribuent à cette initiative, dont **Accor, L'Oréal, BNP Paribas** ou encore **Kering, La Poste** et **Sanofi**.

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.

[11] chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cnp.fr/cnp/content/download/11586/file/Rapport-annuel-2023-Fondation-CNP-Assurances-FR-Accessible.pdf

[12] 1 jeune 1 solution | jeunes.gouv.fr

[13] Accueil - PAQTE.fr

[14] Découvrez NQT - NQT ENTREPRISES

[15] https://www.kering.com/fr/actualites/kering-et-le-ministere-du-travail-signent-une-charte-pour-l-insertion/

[16] https://www.lapostegroupe.com/fr/actualite/1-jeune-1-solution--la-poste-et-les-missions-locales-signent-une-convention

[17] https://www.carrefour.com/fr/news/2020/carrefour-sengage-pour-lemploi-des-jeunes

[18] https://anct.gouv.fr/actualites/paqte-des-entreprises-engagees-aupres-des-quartiers-prioritaires

[19] https://www.paqte.fr/wp-content/uploads/2024/09/RA-PAQTE2023-COMMUN.pdf

À titre d'exemples, **Accor** a accueilli plus de 2 600 jeunes en stage au siège ou dans les hôtels du groupe dans le cadre de ce programme. **BNP** s'engage à offrir plus de 1 500 stages par an à des élèves de troisième »[20]. **L'Oréal** a embauché plus de 700 jeunes pour des emplois d'été et plus de 1 400 jeunes en alternance depuis 2018. Plus récemment, l'entreprise a mis en place un programme de mentorat qui mobilise plus de 1 000 collaborateurs auprès de jeunes en difficulté[21]. **Crédit Mutuel** consacre 25 % de ses recrutements en alternance à des jeunes issus des quartiers prioritaires de villes et des zones rurales.

UN BILAN MITIGÉ

En termes de bilan sur le dispositif **« 1 jeune, 1 une solution »,** un rapport de France Stratégie[22], publié en 2024, montre un essor significatif de l'apprentissage, favorisé par les aides à l'embauche. En 2022, 837 000 nouveaux contrats d'apprentissage ont été signés, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2021. Cependant, cette hausse est moins marquée que celle observée entre 2020 et 2021 (38 %). En revanche, les contrats de professionnalisation ont diminué de 12 % en 2022.

Les aides financières incitatives ont joué un rôle crucial : elles ont représenté 80 % des dépenses du plan **« 1 jeune, 1 solution »** entre 2020 et 2022. En 2020, 80 000 embauches étaient attribuées à ces aides. L'apprentissage est devenu un levier de lutte contre le chômage des jeunes, contribuant à la hausse du taux d'emploi des 15-24 ans (+3,9 points en 2021 et +2,6 points en 2022) :

- En 2021, 1,7 point de l'augmentation du taux d'emploi des jeunes de 15 à 24 ans est attribué aux contrats d'apprentissage, contre 0,7 point pour les CDI et 0,3 point pour les CDD.
- En 2022, 1,3 point de l'augmentation est dû aux contrats d'apprentissage, contre 1,2 point pour les CDI et 0,2 point pour les CDD. Cela montre que le dynamisme de l'emploi des jeunes en apprentissage ne se fait pas au détriment des emplois en CDI et en CDD.

Si le bilan de **« 1 jeune, 1 solution »** est globalement positif, il convient toutefois d'apporter quelques nuances car les jeunes avec des niveaux de diplômes plus faibles, ou en provenance des QPV, ont été moins nombreux à bénéficier du programme, que ce qui était anticipé.

En ce qui concerne **l'initiative PaQte,** son dernier rapport annuel[23] indique que, pour l'année 2023, les entreprises partenaires ont facilité les stages de 5 000 jeunes de troisième, dont 2 600 issus des quartiers défavorisés, appelés QPV[24]. Afin de favoriser le recrutement en alternance des jeunes, des efforts considérables ont été déployés. 10 700 jeunes ont ainsi été accueillis en tant qu'apprentis, dont 2 600 issus des QPV afin de favoriser le recrutement en alternance des jeunes. En outre, 1 100 actions de promotion de l'alternance ont été organisées pour sensibiliser et encourager les jeunes à réfléchir à ce type de contrat. Dernièrement, 10 200 recrutements ont été réalisés dans les QPV, dont 1 485 en emplois francs. Ces actions ont été déployées dans 70 départements français. En étudiant ces données, nous constatons que le PaQte a un impact positif sur l'emploi des jeunes au sens large. Cependant, les jeunes issus des QPV - qui sont la source première du programme - n'en bénéficient finalement que faiblement puisqu'ils représentent 25 % des jeunes embauchés sur l'année.

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.

[20] https://group.bnpparibas/actualite/bnp-paribas-pleinement-engage-cotes-jeunes

[21] https://www.paqte.fr/wp-content/uploads/2024/09/RA-PAQTE2023-COMMUN.pdf page 87

[22] https://www.vie-publique.fr/rapport/287815-1jeune1solution-premier-bilan-rapport-du-coj

[23] https://www.paqte.fr/wp-content/uploads/2024/09/RA-PAQTE2023-COMMUN.pdf

Attirer, former et fidéliser les talents, des stratégies multiples

RECRUTEMENT DES TALENTS

Les entreprises interrogées utilisent différents leviers pour recruter de nouveaux talents, remplacer leur main d'œuvre et atteindre leurs objectifs en matière de gestion des ressources humaines. Ceux-ci varient selon les secteurs, les niveaux de qualification des recherchés, ou encore des spécificité et contraintes métiers.

Dans le cadre de leurs politiques en matière de responsabilité sociétale (RSE), les entreprises peuvent mettre en place des Centres de Formation d'Apprentis (CFA), à l'instar d'**Engie, BPCE, BNP Paribas,** ou encore **Sanofi**. À titre d'exemple, **Engie** a mis en place un parcours de prépa-apprentissage destiné à des personnes éloignées de l'emploi. Son CFA accueille des apprentis de 16 à 29 ans ou des adultes en reconversion professionnelle pour préparer des diplômes de niveaux Bac professionnel, BTS et licence. Ce programme est construit en partenariat avec d'autres CFA et des lycées professionnels. Il permet au groupe de maintenir 10 % d'alternants dans ses objectifs avec un taux d'embauche de 50 % en CDI.

Plusieurs groupes ont développé des programmes comme Global Virtual Student Expérience de **Schneider,** ou encore l'école by **CapGemini,** qui offrent aux étudiants des moyens d'interagir avec eux à travers des modules de formations et des simulations de projets liés au secteur d'activité de l'entreprise, ou à leurs métiers d'avenir. Ces stratégies ont plus ou moins de succès et doivent être accompagnées de politiques de recrutement solides (alternance, CDI). **Crédit Agricole,** par exemple, s'est fixé des objectifs exigeants de recrutement de 50 000 jeunes sur l'horizon de son plan stratégique 2022-2025. Pour y parvenir, la société a développé en 2021 sa propre plateforme au service de l'orientation et de l'emploi des jeunes « Youzful », qui comptabilisait plus de 270 500 jeunes inscrits à fin 2023. La société a généralisé le recours à l'alternance, qui a été multiplié par 5 en 3 ans, avec un taux de conversion en CDI exemplaire à 35 %). Le Gouvernement ayant annoncé la fin de l'aide à l'embauche pour les contrats de professionnalisation, il sera intéressant d'observer l'évolution de ce taux dans le futur.

Enfin, après avoir recruté de jeunes professionnels, les entreprises développent des programmes de fidélisation grâce des développements de carrière attractifs. Par exemple, même si l'objectif d'**Air Liquide** d'atteindre 33 % de jeunes diplômés d'ici à 2025 parmi les embauches d'ingénieurs et cadres semble lointain (25,6 % en 2023 et 22 % au moment de l'annonce), nous notons néanmoins une progression significative des moins de 30 ans dans les effectifs, qui passe de 10 % à 13 % entre 2022 et 2023. Le programme « ALLEX » à destination des jeunes cadres participe à cette réussite. Il offre de multiples opportunités de développement à l'international et contribue à l'attractivité du groupe auprès de la population visée. Les programmes de volontariat international en entreprise (VIE) ont été cités par cinq entreprises de notre échantillon comme moyen de fidéliser les jeunes.

Ainsi, les entreprises qui ont répondu à notre enquête utilisent divers leviers : elles combinent des partenariats éducatifs, des événements de recrutement dynamiques et des initiatives de responsabilité sociétale (RSE) engagées pour attirer de jeunes talents, leur proposent des opportunités de développement ensuite en interne.

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.

[25] *Apprentissage - Aide à l'embauche : fin du dispositif pour les contrats de professionnalisation au 30 avril 2024 | Service-Public.fr*

POLITIQUE DE FORMATION

Le recrutement est une première étape mais n'est pas suffisante. Pour fidéliser les jeunes talents, les entreprises doivent les former, les faire monter en compétences, les fidéliser et ainsi créer ce qui constitue la valeur de leur entité.

En France, la législation impose aux entreprises un budget minimal de formation. Celles de notre échantillon versent a minima 1 % de leur masse salariale à des actions de formations, et participent au financement de l'apprentissage et des formations technologiques et professionnelles via la taxe d'apprentissage[26]. En dehors de ces versements obligatoires, les entreprises de notre panel ont toutes indiqué avoir une politique de formation.

Dans l'ensemble, les entreprises ne développent pas ou peu d'offre de formation dédiées aux jeunes qu'elles emploient. Le nombre d'heures de formation qui leurs sont attribuées n'est pas un indicateur suivi par les entreprises avec lesquelles nous avons discuté en 2023.

Cependant, en plus des centres de formation d'apprentissage (CFA) ou des programmes d'alternance mentionnés précédemment, plusieurs grands groupes **(Engie, BNP, CapGemini, Air Liquide, Société Générale, Crédit Agricole)** développent des académies internes avec des contenus de formation en cohérence avec les besoins métiers et les valeurs de la société. Par exemple, **Engie** a développé des académies de métier au sein de son université « Engie University » afin de répondre à ses besoins sur les métiers d'avenir de son secteur (hydrogène, gaz renouvelables). De la même manière, **EDF** a créé l'Université des Métiers de l'Énergie qui offre des formations continues et des programmes de développement professionnel pour ses employés.

Parfois, ces programmes contiennent des modules de formation dédiés aux jeunes professionnels, ou favorisant une meilleure inclusion. Par exemple, **Accor** a développé en 2023 un programme dédié un développement de carrières de ses collaborateurs n'ayant pas fait d'études supérieures afin de les accompagner vers un premier rôle de management, ou vers un rôle plus senior si le participant est déjà manager. Ce programme a pour objectif de garantir l'égalité des chances en réduisant l'impact des diplômes sur l'accès à des postes à responsabilité. Autre exemple, **Société Générale University** propose des programmes dédiés aux étudiants et jeunes diplômés appelés « graduate program ». Ces programmes proposent des formations techniques et comportementales. Les participants sont employés par Société générale tout au long de la formation.

Les sociétés citées ne le sont qu'à titre d'information. Il ne s'agit ni d'une offre de vente, ni d'une sollicitation d'achat de titres.
[26] https://travail-emploi.gouv.fr/participation-financiere-des-entreprises-au-developpement-de-la-formation-professionnelle-et-de-lapprentissage

Information importante

Cette communication publicitaire, établie par Ofi Invest Asset Management, contient des éléments d'information et des données chiffrées qu'Ofi Invest Asset Management considère comme fondés ou exacts au jour de leur établissement. Pour ceux de ces éléments qui proviennent de sources d'information publiques, leur exactitude ne saurait être garantie. Les analyses présentées reposent sur des hypothèses et des anticipations d'Ofi Invest Asset Management, faites au moment de la rédaction du document qui peuvent être totalement ou partiellement non réalisées sur les marchés. Elles ne constituent pas un engagement de rentabilité et sont susceptibles d'être modifiées. Cette communication publicitaire ne donne aucune assurance de l'adéquation des produits ou services présentés et gérés par Ofi Invest Asset Management à la situation financière, au profil de risque, à l'expérience ou aux objectifs de l'investisseur et ne constitue pas une recommandation, un conseil ou une offre d'acheter les produits financiers mentionnés. Ofi Invest Asset Management décline toute responsabilité quant à d'éventuels dommages ou pertes résultant de l'utilisation en tout ou partie des éléments y figurant. Avant d'investir dans un OPC, il est fortement conseillé à tout investisseur, de procéder, sans se fonder exclusivement sur les informations fournies dans cette communication publicitaire, à l'analyse de sa situation personnelle ainsi qu'à l'analyse des avantages et des risques afin de déterminer le montant qu'il est raisonnable d'investir. Photos : Shutterstock.com/Ofi Invest. Achevé de rédiger le 04/04/2025.

Ofi Invest Asset Management • 22, rue Vernier 75017 Paris • Société de gestion de portefeuille • RCS Paris 384 940 342
Agrément AMF n° GP 92012 • S.A. à Conseil d'Administration au capital de 71 957 490 euros • APE 6630 Z • FR 51384940342



Conclusion

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans l'insertion des jeunes. Elles ont besoin d'eux pour appréhender le risque démographique lié au vieillissement de leur masse salariale, et se doter de nouveaux talents ou nouvelles compétences. À ce titre, elles doivent leur proposer des politiques de formation robustes de nature à favoriser leur employabilité, fournir des emplois pérennes et contribuer, dans la mesure du possible, à attirer des jeunes en situation de précarité, éloignés de l'emploi soit en raison d'un manque de qualifications, soit en raison de discrimination.

La campagne que nous avons menée nous a montré combien il était difficile de tirer des conclusions générales sur les pratiques des entreprises, au regard du faible taux de réponses recueillies, et de la grande disparité des données collectées, voire de leur incohérence parfois, tant sur la définition du terme « jeunes », que sur les moyens mis en œuvre dans les politique d'emploi, de formation, les indicateurs suivis, ou encore sur leurs périmètres d'application.

À partir des données collectées, il apparaît néanmoins que les mécanismes incitatifs mis en place grâce aux politiques publiques pour favoriser les contrats d'apprentissage ou d'alternance fonctionnent relativement bien et sont couramment utilisés. La collaboration avec les syndicats pour élaborer des accords intergénérationnels ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, constituent également un bon levier d'insertion professionnelle.

Les politiques de formations sont un levier pour attirer et fidéliser de jeunes talents, monter en compétence et favoriser l'acquis de compétences clés dans certains secteurs. Partenariats avec des écoles ou universités, ou participation à des salons de métiers sont des vecteurs d'attraction en amont.

À côté des politiques de gestion des ressources humaines, la responsabilité sociétale des entreprises permet d'agir différemment via des actions plus ciblées en faveur de jeunes défavorisés, du fait de leur origine sociale ou manque de formation (action de mentorat, tutorat, mécénat) en agissant parfois de concert avec des partenaires, privés, publics, collectivités territoriales. Des initiatives louables, mais dont il est parfois difficile de mesurer les impacts tangibles, et qui montrent qu'il reste encore beaucoup à faire pour lutter contre les inégalités sociales.



Retrouvez les publications sur notre site

www.ofi-invest-am.com

Imprimé sur papier issu de forêts gérées durablement

