

SYNTHESE

[1] **Les engagements volontaires des entreprises dans le champ social correspondent à des actions décidées et mises en œuvre par les entreprises du secteur marchand, dont l'objet même est de générer des impacts positifs en matière sociale** pour leurs salariés ou au-delà, pour les entreprises appartenant à leur chaîne de valeur ou plus largement pour la société (inclusion, conditions de travail, niveau de revenu, etc.). Ces engagements ne relèvent donc pas de l'action classiquement entendue des pouvoirs publics, mais bien de la sphère propre de décision d'entreprises privées. Pour autant, ils ne sont pas sans impacts sociaux, et peuvent donc avoir des effets susceptibles d'intéresser les politiques publiques. C'est la raison pour laquelle le programme de travail 2023-2025 de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a prévu la réalisation d'une étude portant sur les liens pouvant être faits entre ces engagements volontaires des entreprises et les politiques publiques sociales.

[2] Les travaux de la mission ont été menés entre décembre 2025 et juin 2026. Ils ont associé des entretiens nationaux, notamment avec des chercheurs spécialistes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des investigations de terrain, dans trois départements français (Loiret, Pas-de-Calais, Saône-et-Loire) dans lesquels les administrations chargées des politiques sociales et une vingtaine d'entreprises ont été rencontrées. Des organisations internationales, ainsi que des cabinets de conseil spécialisés, ont en outre été interrogés sur la situation relative de la France. La mission s'est appuyée sur le pôle data de l'IGAS pour étudier la situation des entreprises publiquement engagées dans certains « labels »¹ au regard des données sociales disponibles dans la base tous salariés de l'INSEE et dans les statistiques de sinistralité au travail. Les constats de la mission se sont également fondés sur des partenariats scientifiques, avec une équipe de chercheurs de l'Ecole de management de Grenoble (GEM) et avec une sociologue de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), pour compléter son approche de l'engagement des entreprises. Enfin, les analyses et recommandations ont été discutées avec les administrations sociales nationales.

[3] Il est possible de distinguer plusieurs niveaux dans l'analyse des engagements volontaires des entreprises² :

- Le prescrit, c'est-à-dire ce qui est induit par l'application de normes contraignantes ou les normes d'application volontaire ;
- Ce que dit l'entreprise au titre de sa politique de communication ;
- Ce que fait l'entreprise à travers ses pratiques mesurables ;
- L'impact effectif des actions de l'entreprise.

[4] **Les engagements volontaires des entreprises constituent un levier réel mais encore insuffisamment mobilisé des politiques sociales. La mission propose de reconnaître explicitement ces engagements comme complément aux politiques publiques, en structurant leur pilotage national et territorial, et en ciblant en priorité la lutte contre les discriminations, la santé et l'insertion.**

[5] La mission formule quatre constats principaux.

[6] **En premier lieu**, les engagements volontaires des entreprises dans le champ social, qui ne correspondent qu'en partie à la RSE puisque cette dernière comporte également des obligations législatives et réglementaires, distinguent particulièrement les entreprises françaises. L'ensemble des

¹ On entend par « labels » avec des guillemets, l'ensemble des référentiels d'engagement des entreprises dans le champ social, appartenant à quatre catégories distinctes : les certifications, les labels auditables, les index et scores et les chartes d'engagement.

² Typologie proposée par le chercheur Jacques Igalens.

institutions internationales interrogées (OCDE³, OIT⁴, Commission européenne), comme les organismes privés produisant des comparatifs se rejoignent pour considérer que **les entreprises françaises sont parmi les plus engagées au monde**. Elles se situent, quel que soit l'indicateur considéré, dans les trois premiers pays classés. Leur singularité est confirmée par les analyses sectorielles produites par les chercheurs partenaires de la mission dans trois secteurs d'activité (pharmacie, industrie agro-alimentaire et banque) : les actions de soutien aux salariés (formation, accompagnement...) sont notamment plus présentes dans la politique de RSE des entreprises françaises que des entreprises américaines des mêmes secteurs.

[7] **En deuxième lieu, si l'on s'intéresse aux motivations des entreprises pour s'engager**, il ressort que ce sont d'abord **leurs enjeux de production et une certaine sensibilité aux logiques de long terme qui les y incitent**. La question de l'attractivité des emplois et de la cohésion des équipes est majeure, mais également le souci d'innover ou de mettre en cohérence leur mode opératoire et leur cœur d'activité. Si l'engagement personnel des dirigeants est une dimension indéniablement importante, la logique de l'engagement est étroitement liée aux problématiques économiques des entreprises concernées. Les enjeux de communication et de promotion de l'image de marque des entreprises sont fréquemment présents parmi leurs motivations, sans être exclusifs ni systématiques, et sans permettre de présumer de la sincérité ou de l'absence de sincérité des engagements. Parmi les facteurs favorables à un engagement plus durable figurent l'implication de la gouvernance et des représentants des salariés, même si cette dimension est au final relativement rare. L'existence de collectifs d'entreprises et de partenariats actifs avec les structures publiques chargées des politiques sociales dans les territoires facilitent la diffusion des engagements.

[8] **En troisième lieu**, la mission a tenté d'examiner les corrélations pouvant être démontrées entre l'appartenance publique à un référentiel d'engagement et les données sociales des entreprises. Les investigations du pôle data de l'IGAS, comme les conclusions de la revue de littérature menée par les chercheurs partenaires de la mission et les constats qualitatifs issus des entretiens dans les trois départements étudiés, ne permettent pas de conclure positivement : **l'appartenance publique à un « label » n'offre pas de garantie quant à la réalité et à l'impact des engagements des entreprises**. S'ils sont susceptibles de constituer un jalon utile dans la démarche d'engagement d'une entreprise, **ces outils ne peuvent en l'état constituer une base solide pour une politique publique réclamant une garantie quant aux engagements des entreprises**.

[9] **En quatrième lieu**, les administrations peinent à se saisir des engagements volontaires dans le cadre des politiques publiques sociales, alors même qu'il s'agit de leviers potentiellement, quoique non systématiquement, efficaces. Ils permettent de dépasser certaines limites intrinsèques des approches obligatoires, ou de constituer des transitions utiles vers ces dernières. La mission a particulièrement étudié quatre politiques sociales au regard de ces engagements volontaires : les politiques de diversité, égalité et inclusion, les politiques de promotion de la santé dans les entreprises, les politiques d'insertion des publics à plus fort risque de chômage et les partenariats territoriaux avec les pouvoirs publics. **Les engagements volontaires sont rarement considérés par les administrations centrales comme un outil de politique publique**, contrairement aux leviers traditionnels que constituent la réglementation, les contrôles ou l'attribution de subventions, et ce malgré les apports réels que ces démarches volontaires pourraient représenter pour l'action publique dans les champs étudiés. Cependant, **la mission a observé une prise en compte particulièrement insuffisante de la question des discriminations liées à l'origine au sein des entreprises**. Ce fait est d'autant plus dommageable qu'il s'agit d'une des premières causes de discrimination au travail, et que les voies de recours sont peu utilisées par les intéressés.

³ Organisation de la coopération et du développement économique

⁴ Organisation internationale du travail

[10] Ces constats ont conduit la mission à formuler **un nombre limité de recommandations**. Elle s'est délibérément placée **dans le champ des seuls engagements volontaires**, et n'a pas souhaité en sortir par des recommandations visant à rendre obligatoire demain ce qui relève aujourd'hui de la décision des entreprises. **Cela ne signifie en rien que la frontière entre ce qui est obligatoire et ce qui est volontaire serait intangible, ni même qu'elle soit bien placée**. Des études scientifiques, comme les recommandations internationales, prônent fréquemment la mise en place de politiques sociales hybrides associant obligations et engagements volontaires (« *smart mix* »). De même, les pouvoirs publics français ont d'ores et déjà à leur disposition l'ensemble de la palette des actions possibles pour inciter les entreprises à s'engager, et la mission a souhaité formuler des recommandations dont l'impact sur les finances publiques ou les institutions publiques serait négligeable.

[11] Il est néanmoins possible d'**améliorer les conditions du développement des engagements sociaux des entreprises, à travers cinq orientations principales** :

- **Structurer le pilotage national** : une meilleure articulation des nombreuses institutions publiques chargées de la RSE en France serait utile, par la définition d'un *continuum* d'actions, sous l'égide d'un chef de file qui pourrait être la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ou la Direction générale des entreprises (DGE), appuyée sur la structure de représentation incarnée par la plateforme RSE du Haut-conseil à la stratégie et au plan : de l'information portée par le portail RSE animé actuellement par la DGE, à l'accompagnement des premiers pas dans l'engagement par le mouvement Les entreprises s'engagent et jusqu'aux référentiels de certification et de labellisation promus par l'AFNOR ;
- **Utiliser les engagements volontaires comme levier explicite des politiques publiques sociales**, parmi l'ensemble des leviers d'action dont disposent les directions d'administration centrale, dans un très large spectre de politiques publiques. A titre d'illustration, de tels engagements volontaires pourraient être promus et pilotés dans le champ de la lutte contre les discriminations, le rapprochement entre santé au travail et santé publique ou encore la fluidification des parcours d'insertion professionnelle. Dans le domaine de la santé, par exemple, des offres de services coordonnées entre l'assurance maladie et les services de prévention et de santé au travail pourraient permettre de faciliter l'engagement des entreprises. La France pourrait par ailleurs tirer davantage parti de son positionnement favorable sur le plan international, en promouvant son action sur le plan des engagements volontaires de ses entreprises (mouvement Les entreprises s'engagent, démarche du *Global deal*) ;
- Plus spécifiquement, **sans préjudice des évolutions législatives et réglementaires, et de la nécessaire politique de contrôle des pouvoirs publics en la matière, pousser les démarches volontaires de prévention des discriminations liées à l'origine** : les pouvoirs publics devraient mobiliser les partenaires sociaux au niveau des branches et des entreprises dans ce but. Le sujet nécessite néanmoins d'aller plus loin, et la mobilisation potentielle de l'ensemble des leviers de l'action publique justifie la mise en place d'une mission d'inspection dédiée pour formuler des propositions sur ce sujet ;
- **Renforcer l'échelon territorial** : c'est à ce niveau que les acquis de l'engagement des entreprises semblent les plus évidents. Il convient de les conforter, de les approfondir et de les étendre. Une stratégie portée par le représentant de l'Etat dans le département devrait recenser des domaines dans lesquels les entreprises pourraient s'engager, sous la forme d'actions « clé en main » pouvant accueillir les initiatives de ces dernières. Elle pourrait aussi prévoir la mise en valeur des entreprises les plus engagées auprès pouvoirs publics (prix de l'engagement, actions de communication auprès de la presse locale). Des offres de services partagées des pouvoirs publics en direction des entreprises faciliteraient les démarches de ces dernières, de même que la constitution d'une capacité d'ingénierie de projet collective dans les bassins d'emploi, lorsque celle-ci n'existe pas ou apparaît insuffisante ;
- **Consolider les pratiques des entreprises** : ces dernières gagneraient à conforter leurs démarches d'engagement, en s'appuyant davantage sur leur gouvernance interne et en promouvant le rôle des représentants des salariés, trop peu développé à ce jour dans ce domaine. Le dialogue social

pourrait également être mobilisé en faveur d'une dynamisation des engagements volontaires des entreprises, tant au niveau interprofessionnel qu'au niveau des branches, notamment pour permettre d'impliquer les chaînes de valeur au-delà des frontières de l'entreprise.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
1	Mettre en cohérence l'action des pouvoirs publics nationaux en matière de promotion de l'engagement social des entreprises, permettant de définir un continuum dans l'action des pouvoirs publics en la matière, sous la responsabilité conjointe de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et de la direction générale des entreprises, avec l'appui de la plateforme RSE du Haut-commissariat à la stratégie et au plan.	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction générale des entreprises, appui de la plateforme RSE du Haut-commissariat à la stratégie et au plan	2026
2	Outiller les directions d'administration centrales pour qu'elles puissent se saisir des engagements volontaires des entreprises comme d'un levier de politique publique.	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction générale des entreprises, plateforme RSE du HCSP, Direction interministérielle de la transformation publique	2027
3	Assurer la régulation et l'animation du statut des entreprises à mission, si besoin en s'appuyant sur un opérateur dédié.	Direction générale des entreprises	2027
4	Promouvoir la prévention des discriminations liées à l'origine par la mobilisation volontaire des entreprises, en s'appuyant notamment sur une offre de services de l'ANACT, en complément de la nécessaire politique de contrôle assurée par les pouvoirs publics.	Direction générale du travail	2026
5	Prévoir une mission d'inspection destinée à proposer des mesures concertées portant sur l'ensemble du spectre des obligations, des contrôles et des engagements volontaires appuyés sur l'offre de services visée dédiée (recommandation n°4), pour répondre au défi des discriminations liées à l'origine en entreprise.	Cabinet du ministre du Travail, Direction général du travail	2026
6	Proposer une offre de services coordonnée santé au travail / santé publique pour appuyer les entreprises désireuses de s'engager au-delà du périmètre habituel de la santé au travail.	Direction générale du travail, Direction générale de la santé, Santé publique France et CNAM	2027

7	Relancer l'initiative française en faveur des réseaux européens et internationaux d'entreprises engagées, notamment du Global deal, en s'appuyant sur l'opportunité que représente la présidence française du G7.	Délégation à l'action européenne et internationale	2027
8	Bâtir une stratégie départementale, portée par le préfet, permettant aux acteurs publics de travailler une offre d'engagement coordonnée à l'échelle du territoire, et aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité sur les opportunités existantes. Cette stratégie pourrait inclure à la fois un panorama des opportunités d'engagement, une offre de service pour les entreprises souhaitant contribuer et la mise en valeur des actions conduites, par le biais par exemple d'un prix de l'engagement.	Préfets, DREETS, DDETS	2027
9	Conforter tous les outils qui permettent aux acteurs au niveau d'un territoire de travailler en bonne intelligence, de mettre en commun leurs réseaux et de proposer un point de contact unique aux entreprises – à l'image des Taskforce Entreprise du réseau pour l'emploi et des dispositifs "dites-le nous une fois".	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction générale des entreprises, Préfets, DREETS, DDETS	2027
10	Accompagner la capacité d'ingénierie de projet des acteurs territoriaux en identifiant les besoins non satisfaits au vu des actions d'engagement soutenues et en identifiant le cas échéant des leviers d'ingénierie complémentaires. Utiliser la stratégie départementale d'engagement pour identifier un chef de file au niveau de chaque bassin d'emploi ou de vie, sans que ce soit nécessairement le même à chaque fois.	Préfets, DREETS, DDETS	2027
11	Développer la négociation collective consacrée aux engagements volontaires des entreprises, par des accords de branche et la mise en discussion d'un accord national interprofessionnel promouvant les bonnes pratiques en la matière.	Partenaires sociaux	2027
12	Consolider et structurer les démarches d'engagement volontaire au sein des entreprises du secteur marchand, afin de leur conférer une intensité et une durabilité utiles aux objectifs d'intérêt commun.	Entreprises	2026