LE ROLE DES RESEAUX DE PROMOTION DE LA DIVERSITE DANS LA REGULATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Cathy Krohmer : Audencia Nantes Ecole de Management, Centre pour le développement des compétences

Christine Naschberger : Audencia Nantes Ecole de Management, Centre pour le développement des compétences

André Sobczak : Audencia Nantes Ecole de Management, Institut pour la responsabilité globale dans l'entreprise

Adresse : 8 route de la Jonelière, BP 31222, 44312 Nantes Cedex 3, Mail : cnaschberger@audencia.com Tél : 02.40.37.45.90, Fax : 02.40.37.34.07;

Résumé :

Depuis quelques années, les pratiques de management de la diversité se développent dans les entreprises. Ces actions volontaires s'inscrivent dans les démarches de responsabilité sociale des entreprises assimilées à des règles et portées par différents acteurs. L'objet de notre article était de mieux comprendre le rôle des réseaux de promotion de la diversité dans le management de la diversité. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de membres de réseaux de promotion de la diversité et une observation participante au sein du « groupe diversité ». Les résultats de cette étude qualitative montrent que dans le cadre du management de la diversité, des nouveaux acteurs émergent au côté des acteurs traditionnels.

Abstract:

Since a couple of years, practices of diversity management have been developed in companies. These mainly voluntary actions are part of a corporate social responsibility (CSR) approach. The aim of this article is to better understand the role of networks which promote diversity both inside or outside companies Therefore the authors undertook first a qualitative study based on interviews guidelines with members of networks that promote diversity and second since 2006, a participating observation was carried out by the authors within a task force called the "diversity group". The results of the qualitative study show that beside traditional actors new actors are emerging, they influence the management of diversity and the creation of new rules of human resource management (HRM).

Mots clés : Pratiques de diversité, réseaux sociaux, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Théorie de la Régulation

Key Words : Diversity Management Practices, Social Networks, Corporate Social Responsibility (CSR), Regulation Theory

Introduction

Depuis quelques années, les pratiques de lutte contre les discriminations et de management de la diversité se développent dans les entreprises (Bender, 2007a, Peretti, 2006). Avant d'analyser ces pratiques, il est important de distinguer la lutte contre les discriminations du management de la diversité, même si les deux sont nécessairement liés.

Le terme discrimination vient du latin *discriminatio* et signifie « l'action de séparer un groupe social des autres, en le traitant plus mal ou mieux » (Hennequin et Karakas 2007). Ghirardello (2004) précise que la discrimination peut être « assimilée à une différence de traitement par rapport à la productivité. Il s'agit d'expliquer que deux individus, à productivité identique, n'aient pas les mêmes salaires et, ou, les mêmes chances d'accès au marché du travail alors que le libre jeu du marché suppose au contraire que chacun soit évalué en fonction de sa productivité ». Le terme de management de la diversité est apparu plus récemment et renvoie à des définitions diverses (Cornet et Warland, 2008 ; Hayles et Russell, 1997, Garner-Moyer, 2006 ; Point, 2006 et Point et Val, 2003). D'après Bender (2007b), le management de la diversité « vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences ». De même, selon Cox (1993), il s'agirait de « planifier et mettre en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour manager les Hommes de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés tandis que ses inconvénients potentiels sont réduits au minimum ». Le management de la diversité met donc l'accent sur la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles et à ce titre, considère chaque individu comme une valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise, l'idée étant d'optimiser la gestion des ressources humaines. Ainsi pour le Centre des Jeunes Dirigeants, manager la diversité, signifie « réfléchir à la manière d'optimiser les potentiels multiples au sein de l'entreprise. C'est le regroupement de toutes les différences et l'acceptation de la diversité qui nous entoure et qu'il faut apprendre à manager. Cela ne signifie pas uniquement gérer la cohabitation des différences » (CJD, 2006).

Les actions mises en place par les entreprises dans ce domaine s'inscrivent dans les démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la mesure où elles complètent et enrichissent les nombreuses normes juridiques dans ce domaine (Sobczak, 2004). En effet, la RSE peut être à la fois analysée comme un outil de management qui implique un engagement des managers, des salariés et de tous les acteurs de la société pour trouver des solutions nouvelles (Peretti et Cerdin, 2005) et créer un processus d'apprentissage collectif (Berthoin Antal et Sobczak, 2004) et comme une nouvelle forme de régulation sociale allant au-delà de la loi et complétant celle-ci (Sobczak, 2002). Dans cette perspective, les pratiques de management de la diversité contribuent à créer de nouvelles règles au sens de la théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud (1997) que nous mobilisons comme cadre théorique de cet article.

La théorie de la régulation sociale insiste notamment sur le rôle des acteurs dans l'émergence et la mise en œuvre des règles régissant la vie dans les organisations. Elle souligne également qu'à l'occasion de ces régulations, de nouveaux acteurs peuvent émerger. C'est ainsi que l'on voit notamment se développer des réseaux défendant les intérêts de certaines catégories de salariés et demandeurs d'emploi comme les femmes (Landrieux-Kartochian, 2007), les seniors, les minorités visibles, les homosexuels et les handicapés. Ces réseaux de promotion de la diversité permettent à leurs membres d'accéder à certaines ressources et constituent de nouveaux groupes d'acteurs de la régulation définissant, à ce titre, un certain nombre de règles en matière de management de la diversité.

L'objectif de cet article est d'analyser le rôle des réseaux de promotion de la diversité dans ce

processus de régulation et notamment de monter en quoi ces réseaux influencent les façons dont se construisent les règles au sein des organisations. Mobilisant le cadre théorique de la régulation sociale, cet article propose une nouvelle grille d'analyse des différents réseaux de promotion de la diversité et des actions qu'ils mènent. Habituellement, les réseaux de promotion de la diversité sont analysés sous l'angle des ressources qu'ils apportent aux victimes de discrimination dans le monde du travail (par exemple voir l'étude de Seidel, Polzer et Steward, 2000). Cette perspective mise en avant dans la recherche semble trop restrictive, et nous conduit à proposer une grille d'analyse complémentaire dont nous montrons l'intérêt en l'appliquant, de manière exploratoire, à quelques réseaux de promotion de la diversité dont nous avons pu interroger les animateurs et les membres.

L'article est organisé en deux parties. Dans une première partie, fondée sur une revue de la littérature, nous mettons en évidence le rôle des différents acteurs politiques, économiques et sociaux dans la promotion de la diversité dans le monde du travail, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des managers, des organisations syndicales ou des réseaux. Les recherches consacrées à ce dernier acteur montrent que les populations victimes de discriminations sont souvent exclues des réseaux « performants ». Nous montrons que cette analyse peut se révéler trop restrictive dans la mesure où elle ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des impacts des réseaux sur les pratiques en matière de diversité. Dans la deuxième partie, nous proposons donc de mobiliser la théorie de la régulation sociale comme une grille d'analyse complémentaire pour mieux comprendre les enjeux et les apports des réseaux de promotion de la diversité. Après avoir présenté la théorie de la régulation sociale et son apport potentiel, nous illustrons, à travers des exemples concrets issus d'une enquête qualitative, comment elle peut enrichir l'analyse de ces réseaux.

1. Le rôle des acteurs dans la promotion de la diversité

L'importance des enjeux de la diversité explique que de très nombreux acteurs politiques, économiques et sociaux se mobilisent. Après avoir analysé le rôle joué dans ce domaine par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux (1.1.), nous nous concentrons sur les réseaux de promotion de la diversité et leur contribution spécifique par rapport aux autres acteurs (1.2.).

1.1. La promotion de la diversité par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux

Dans la mesure où elles rentrent dans le champ de la régulation sociale, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité dans le monde du travail ont fait l'objet de multiples actions de la part des pouvoirs publics et ses partenaires sociaux, les trois acteurs de cette régulation.

Le droit du travail contient depuis longtemps des règles sur la lutte contre les discriminations, aussi bien au moment de l'embauche que pendant toute la durée de l'exécution du contrat de travail. Le champ d'application de ces règles s'est progressivement étendu, notamment sous l'influence du droit social européen, pour multiplier les critères de discrimination interdits et inclure tous les aspects de la relation de travail. Pour donner plus de poids à la lutte contre les discriminations, le législateur a, à plusieurs reprises, renforcé les sanctions pénales en cas de violation de ces règles du droit du travail. De même, le législateur, conscient des difficultés pour les victimes d'apporter la preuve de la discrimination, a modifié les règles de preuve dans ce domaine. Dès lors que le salarié présente des éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination, c'est à l'employeur d'apporter la preuve de l'absence de discrimination, en faisant état d'éléments objectifs justifiant les différences de traitement. Le législateur a ainsi décidé de renverser la charge et le risque de la preuve qui incombent en principe au demandeur. Allant encore plus loin, le droit du travail admet que les procédures soient introduites non pas par la victime elle-même, mais par des organisations syndicales ou des

associations engagées dans la promotion de la diversité.

Conformément aux obligations découlant du droit européen, la France a par ailleurs créé en 2004 une autorité administrative indépendante chargée de lutter contre les discriminations et de promouvoir l'égalité des chances. La Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité des chances (HALDE) peut être saisie par toute personne s'estimant victime d'une discrimination. Elle dispose d'un pouvoir d'enquête dans les entreprises et peut jouer un rôle de médiation hors des instances judiciaires ou alors intervenir dans un procès en appui de la victime, notamment en l'aidant à rassembler des éléments de preuve.

Si le cadre juridique en matière de lutte contre les discriminations a été considérablement renforcé, notamment depuis 2001, force est de constater que de nombreuses différences de traitement subsistent. De multiples initiatives de testing ont montré que la chance d'être invité à un entretien de recrutement varie fortement en fonction du sexe du candidat, de son origine, vraie ou supposée, voire de son adresse (Observatoire des discriminations). Certes, on voit une multiplication des procédures à la fois devant les juridictions et devant la HALDE, mais on ne saurait penser que la seule action des pouvoirs public suffise pour garantir l'égalité de traitement, voire une vraie diversité dans les entreprises. Cela est d'autant plus vrai que les pouvoirs publics français restent pour l'instant opposés à la mise en place de mesures de discrimination positive pourtant autorisées par le droit européen et pratiquées dans d'autres Etats membres, voire même à l'établissement de statistiques ethniques.

Il est dès lors important que les partenaires sociaux se soient également saisis depuis quelques années du sujet. Au-delà de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 octobre 2006 sur la diversité dans l'entreprise (IMS-Entreprendre pour la cité, 2006 ; Cornet et Warland, 2008, p. 23), de nombreux accords d'entreprise ont été conclus sur l'égalité professionnelle, l'intégration des personnes en situation de handicap, voire sur la diversité en général. On peut par exemple citer les accords signés chez PSA Peugeot Citroën ou chez HSBC. Certaines entreprises ont décidé de faire de la promotion de la diversité l'un des premiers sujets d'un dialogue social transnational. Total a signé un accord européen sur la diversité avec son comité d'entreprise européen, Danone un accord mondial sur la diversité avec l'UITA. Cet accord rappelle que la diversité est une richesse et se décline en chapitres relatifs aux différents domaines de la Gestion des Ressources Humaines. De même, PSA Peugeot Citroën a intégré une partie sur l'interdiction des discriminations et la promotion de l'égalité des chances dans son accord mondial sur la responsabilité sociale.

Au-delà des régulations imposées par les pouvoirs publics ou négociées entre les partenaires sociaux, les entreprises mettent en place de nombreuses actions volontaires pour lutter contre les discriminations ou pour promouvoir l'égalité des chances et la diversité qui complètent les règles du droit du travail et les accords collectifs dans ce domaine. De nombreuses normes et standards élaborés au niveau international que les entreprises peuvent volontairement décider de respecter en matière de responsabilité sociale font référence à cette thématique. Le Global Compact, une initiative des Nations Unies invitant les entreprises du monde entier à s'engager volontairement à respecter et à promouvoir dix principes dans le domaine des droits de l'homme, des droits sociaux, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption, contient ainsi un principe relatif à l'interdiction de toutes les discriminations, en se référant aux normes de l'Organisation Internationale du Travail sur ce sujet. Les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à destination des entreprises multinationales qui s'adressent autant aux Etats qu'aux entreprises contiennent une norme relative à la lutte contre les discriminations. Cela est aussi vrai pour le label privé SA 8000 qui permet de certifier des sites de production respectant un ensemble de normes relatives aux relations de travail.

Le thème de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité occupe aussi une place très importante dans les normes de responsabilité sociale adoptées au niveau des entreprises. Selon une étude récente pour la Fondation européenne de Dublin, plus de 9 codes

de conduite sur 10 adoptés unilatéralement par les directions d'entreprise en matière de responsabilité sociale font référence à ce sujet, et il en va de même pour les accords-cadre internationaux négociés entre des entreprises et les fédérations syndicales internationales (Schoemann & al., 2008).

1.2. La promotion de la diversité par les réseaux permettant d'accéder à des ressources

En parallèle des pratiques mises en place par les pouvoirs publics, les organisations syndicales et les entreprises pour lutter contre les discriminations et manager la diversité, des réseaux de promotion de la diversité se sont fortement développés en France. Les réseaux qui existent dans ce domaine se distinguent par leur composition. Certains réseaux peuvent être catégoriels réunissant alors des individus en fonction d'un critère de discrimination. Il y a des réseaux de femmes (par exemple : Business au Féminin, European Profesional Women Network (EPWN)), des réseaux de gays (par exemple : Autre Cercle, Comin-G) ou des réseaux regroupant les minorités visibles (par exemple : AFIP, Africagora). D'autres réseaux, en revanche, sont composés d'individus appartenant à des communautés différentes. Une autre distinction peut être faite entre des réseaux organisés au niveau d'une même entreprise (par exemple : le réseau Elle d'IBM ou le réseau Accent sur Elle d'Accenture) et des réseaux regroupant les salariés de plusieurs entreprises (exemple : EPWN). Enfin, si certains réseaux regroupent des salariés et/ou des victimes de discrimination (exemple : Africagora, EPWN…), d'autres rassemblent des managers qui échangent des bonnes pratiques en matière de management de la diversité (par exemple, IMS Entreprendre pour la Cité, AFMD, CJD).

Les travaux portant sur les réseaux sociaux apportent un éclairage particulier quant au rôle que pourrait jouer ces réseaux de promotion de la diversité. Les théories des réseaux sociaux montrent en effet que les individus n'agissent pas seuls, de manière isolée, mais à l'intérieur d'un réseau de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action (Baret, Huault et Pick, 2006). Ibarra (1993) propose de distinguer d'une part entre les réseaux prescrits et les réseaux émergents, et d'autre part entre les réseaux de liens instrumentaux (liens faibles) et les réseaux supportés par des liens d'amitiés ou sociaux (liens forts). Concernant la première distinction, un réseau prescrit ou formel est composé d'un ensemble de relations formellement spécifiées entre les supérieurs et les subordonnés et entre des groupes de fonctions différentes qui doivent interagir pour accomplir des tâches définies par l'organisation. Les réseaux informels ou émergents par contraste relèvent de combinaisons plus discrètes, les contenus des relations peuvent être liés au travail ou sociaux ou les deux à la fois. Concernant la seconde distinction, le réseau instrumental est compris dans la course pour la performance au travail et inclut l'échange de ressources liées au travail, incluant des informations, l'expertise, des conseils professionnels, des accès politiques et des ressources matériels. Les réseaux expressifs impliquent l'échange de supports amicaux et sociaux et sont caractérisés par un plus haut niveau de proximité et de confiance que ceux qui sont exclusivement instrumentaux.

Si les réseaux jouent un rôle déterminant dans la carrière d'un individu, la recherche montre qu'il faut disposer du « bon réseau » (Chollet, 2006). Des réseaux performants augmentent les opportunités d'emploi pour leurs membres et leur permettent d'avoir de meilleures rémunérations. C'est ainsi que Montgomery (1991) démontre que les réseaux permettent de réduire les incertitudes qui existent des deux cotés du marché du travail, car ils sont producteurs d'information pertinente. Le recours au réseau permet alors aux entreprises de sélectionner de meilleurs profils et aux salariés d'obtenir une meilleure rémunération. Granovetter (1973), après une étude portant sur 300 cadres et techniciens d'entreprise qui venaient de changer d'emploi, montre pour sa part l'efficacité des liens faibles (liens instrumentaux) par rapport aux liens forts dans la recherche d'emploi. Il s'avère que les

travailleurs ont plus souvent eu connaissance de l'opportunité d'emploi grâce à des liens faibles qu'avec des liens forts.

Selon plusieurs études, les réseaux pourraient être liés au management de la diversité et aux questions de discrimination. Certaines études montrent notamment que le réseau peut être un canal de recrutement limitant les discriminations. Marchal et Rieucau (2009) ont réalisé une étude statistique portant sur deux canaux de recrutement : les annonces d'offre d'emploi et le réseau de relation en France et en Espagne et montrent que le canal de recrutement – annonces d'offre d'emploi et réseau de relation- a une incidence sur le mode de jugement. Ces modes de jugements valorisent les parcours les plus faciles à signaler à distance dans le cadre de la présélection opérée par les annonces, tandis que les réseaux permettent de passer outre ces signalements préalables pour accéder plus directement à des compétences inobservables (motivation, savoir-faire, capacités relationnelles, conscience professionnelle…). Ces auteurs montrent que des candidats qui sont désavantagés dans le cadre de recrutements à distance pour des questions d'âge, de diplôme, voire de nationalité, ne le sont pas lorsqu'ils sont introduits par relation. Le réseau pourrait alors être un moyen de limiter les discriminations. Cependant, il s'avère que certaines populations sont exclues des réseaux performants. Pour Laufer (2005) l'existence des différences entre les hommes et les femmes, s'explique en partie par leur faible insertion dans les réseaux. Comme le note Landrieux-Kartochian (2007), les femmes ont plus de difficultés que les hommes à accéder à des réseaux, à les animer et à s'en servir comme accélérateur de carrière. Ibarra (1993) à travers une étude montre que la forme des réseaux accessibles aux femmes et aux minorités visibles est la cause principale de différence d'accès aux ressources. Plus précisément, des études montrent que l'exclusion des réseaux performants limite l'accès à des positions hiérarchiques plus élevées ainsi que le niveau des salaires négocié. L'étude de Brass (1985), montre des différences entre les femmes et les hommes. Ainsi, les femmes ne sont pas bien intégrées dans les réseaux des hommes, réseaux qui justement peuvent permettre d'accéder à des positions plus élevées. Seidel et al. (2000) à travers leur étude sur les salaires négociés dans les compagnies américaines de haute technologie entre 1985 et 1995, montrent que le fait d'avoir dans son réseau des membres de l'organisation à laquelle l'individu souhaite appartenir, augmente le niveau du salaire négocié. Or, ces auteurs indiquent que le réseau des minorités visibles n'est pas ainsi constitué. De plus, Belliveau (2005) prouve que les niveaux de salaire dépendent aussi de l'hypothèse que font les employeurs sur la possibilité des femmes d'avoir des informations sur ces niveaux.

2. Pour une analyse complémentaire des réseaux de promotion de la diversité à travers la théorie de la régulation sociale

Après avoir présenté la théorie de la régulation sociale de Reynaud et sa possible application à l'émergence et aux actions des réseaux de promotion de la diversité (2.1.), nous présentons la méthodologie et les résultats (2.3.) d'une enquête exploratoire que nous avons menée auprès de plusieurs réseaux de promotion de la diversité, afin de mettre en valeur le recours à la théorie de la régulation sociale pour mieux comprendre les enjeux des réseaux et de leurs actions dans le domaine de la diversité.

2.1. L'intérêt d'une analyse des réseaux de promotion de la diversité à travers la théorie de la régulation sociale

Les pratiques de management, y compris celles dans le domaine de la diversité, peuvent être appréhendées comme le résultat de régulations au sens de Reynaud (1997). Les dispositifs de Gestion des Ressources Humaines visent à établir de nouvelles règles de fonctionnement et dès lors la théorie de la régulation sociale peut être utile pour mieux comprendre leur développement (Havard et Krohmer, 2008). Selon Reynaud (1997, 1999), tout système social

comporte à la base des règles produites par les acteurs en interaction. L'objectif de cette théorie est d'analyser les processus de production, d'interprétation et de modification des règles. Les trois principales notions associées à la théorie de la régulation sociale sont l'acteur, la règle et la régulation.

Les acteurs sont définis par leurs décisions et leurs actions (Reynaud, 1997). Ces acteurs peuvent apparaître et disparaître. Les travaux de Havard et Naschberger (2008), montrent ainsi l'émergence d'un nouvel acteur et son influence dans le dialogue social dans le milieu hospitalier. Pour qu'une communauté capable d'action se constitue, il est faut qu'elle se découvre au minimum un sens commun et même des règles communes.

Les règles offrent aux acteurs un cadre interprétatif et des dispositifs normatifs si elles sont considérées par ces derniers comme légitimes (Reynaud, 1999). Ces règles sont définies par les actions des acteurs et à ce titre sont profondément instables, toujours modifiées, détruites ou reconstruites par le jeu de ces derniers.

Le processus de production et de transformation des règles est appelé régulation. Ce processus dépend de l'état des relations sociales entre les acteurs, il résulte de processus permanents par lesquels les acteurs élaborent leurs règles. Reynaud distingue trois formes de régulation : la régulation autonome, la régulation de contrôle et la régulation conjointe.

La régulation autonome émane de l'action collective d'individus composant un groupe social. Ce type de régulation crée une égalité de destin et soude une communauté de pairs. Cette régulation peut donc être considérée comme défensive, mais elle peut aussi traduire la volonté des acteurs de compléter des règles considérées comme incomplètes ou partiellement inefficaces.

La régulation de contrôle émane de l'extérieur du groupe et cherche à orienter et prescrire des comportements, à contrôler des zones d'autonomie des salariés (Reynaud, 1999). Reynaud s'intéresse à l'articulation entre régulation autonome et régulation de contrôle. Deux cas doivent alors être distingués : 1) soit les deux régulations restent en concurrence ; 2) soit la négociation implicite ou explicite aboutit à un accord sur l'établissement de règles communes incluant l'existence de contreparties. Il s'agit alors de la régulation conjointe. Une fois négociées, ces règles conjointes deviennent des règles de contrôle qui s'imposent aux unités concrètes de travail (Reynaud, 1999). Dépendante d'un état des rapports sociaux, cette régulation ne s'oppose pas au conflit : elle est une solution temporaire.

La Théorie de la Régulation Sociale en analysant les régulations à l'œuvre dans les groupes, peut être ainsi utile pour comprendre le management de la diversité. C'est ainsi que les pratiques de management de la diversité peuvent être le résultat de différentes régulations. Les accords sur la diversité signés dans les entreprises émanent de régulation conjointe entre d'une part les représentants des employeurs et d'autre part les représentants des salariés. Une fois ces accords établis, il en découle des pratiques de gestion des ressources humaines qui vont s'imposer aux acteurs (salariés, encadrements) et peser sur leurs comportements (régulation de contrôle). Mais le développement de ces pratiques de management de la diversité est aussi l'occasion de l'émergence de nouveaux acteurs : les réseaux de promotion de la diversité.

2.2. Une enquête exploratoire pour tester la pertinence de l'analyse des réseaux de promotion de la diversité à travers la théorie de la régulation sociale

Pour tester la pertinence d'une analyse des réseaux de promotion de la diversité à travers la théorie de la régulation sociale, nous avons conduit une enquête exploratoire reposant sur deux méthodologies complémentaires.

Méthodologie

D'une part, entre février et septembre 2007, nous avons mené une série de 11 entretiens semi-directifs avec les représentants de réseaux de promotion de la diversité sur les objectifs et les actions des réseaux ainsi que sur leurs résultats. Ces entretiens devaient nous permettre de mieux comprendre les actions de ces réseaux et leur implication en matière de pratique de diversité. Les guides d'entretien comprenaient les trois thèmes suivants : 1) présentation du réseau, les membres, l'origine… 2) les actions du réseaux et 3) les actions du réseaux et les liens avec le management de la diversité. Les réseaux que nous avons inclus dans cette étude exploratoire ont été choisis en raison de leur implication dans l'accès des certaines catégories de personnes aux institutions d'enseignement supérieur, notamment les Grandes Ecoles, que cela soit en formation initiale pour faciliter l'accès à l'emploi ou en formation continue pour progresser tout au long de la carrière. Nous avons également cherché à inclure dans l'échantillon des réseaux représentants une grande variété de catégories de salariés ou de demandeurs d'emploi victimes de discriminations (voire tableau 1).

Tableau 1: Réseaux de promotion de la diversité inclus dans l'enquête exploratoire

Nom du réseau	Description
AFIP	Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle, favorise l'accès à l'emploi des jeunes diplômés issus des minorités visibles
Africagora	Africagora est un club et une association composés d'entrepreneurs, de cadres et d'élus originaires d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et œuvrant pour l'intégration économique, l'insertion professionnelle et la promotion sociale des minorités ethniques.
Comin-G	COMIN-G est l'association des personnels lesbiens, gays, bi et trans. (LGBT) du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Companieros	Companieros est un acteur éducatif innovant, qui propose aux grandes écoles et universités, avec le soutien d'entreprises partenaires, des programmes pédagogiques à valeur ajoutée humaine, sociale et sociétale
DiverCité	Réseau de gays et de lesbiennes d'une institution académique
IMS Entreprendre pour la Cité	IMS-Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de 200 entreprises. Sa vocation est de les aider à intégrer, dans leur politique de Responsabilité Sociale, des démarches d'Engagement Sociétal innovantes, répondant à la fois à leurs enjeux de développement et aux attentes de la Société.
In & Out	Réseau de gays et lesbiennes d'une institution académique
European Professional Women Network (EPWN)	Réseau de femmes cadres supérieurs et entrepreneurs en Europe
Grandes Ecoles au Féminin	Réseau qui réunit des représentants des associations d'anciens élèves de 9 grandes écoles
Réseau Elle	Réseau intra-entreprise qui regroupe certaines femmes d'une entreprise
Réseaudencia	Réseau des Anciens d'une institution académique

D'autre part, nous nous appuyons sur une observation participante (Chanlat, 2005 ; Delamont, 2004 ; Groleau, 2003) dans un groupe visant à promouvoir la diversité et réunissant des membres du Centre des Jeunes Dirigeants de Nantes, de l'Union Régionale de la CDFT et d'une institution académique. Cette observation participante s'est réalisée par les auteurs depuis septembre 2006, date de création du groupe. A l'origine ce groupe était un groupe d'échange sur la question de la diversité. Peu à peu, une représentation commune de la façon dont doit être mise en œuvre une démarche diversité à émerger et actuellement le groupe entre dans une phase d'expérimentation de cette mise en œuvre. C'est ainsi que depuis janvier 2009, le groupe travaille sur la mise en place de management de la diversité au sein de six entreprises dont le dirigeant est membre du CJD.

Présentation des résultats

Tout d'abord, les réseaux de promotion de la diversité, comme indiqué par la littérature, permettent aux individus d'accéder à un certain nombre de ressources. C'est ainsi que les réseaux créent des lieux d'échanges et de sensibilisation. Par exemple, l'échange joue un rôle important dans les réseaux de femmes, comme le European Professional Women Network (EPWN) qui organise de manière régulière des groupes d'échange ainsi que des conférences relatives à la carrière au féminin. De même, des formations sont organisées à destination des membres des réseaux. Des réseaux de femmes, comme EPWN, offrent des formations spécifiques pour les femmes sur des thèmes tels que « gérer sa carrière au féminin », le « leadership au féminin »… De même, l'AFIP propose aux jeunes diplômés issus des minorités visibles des formations relatives à l'entretien d'embauche. IMS Entreprendre pour la Cité propose également un certain nombre de formations pour les entreprises membres. Ces formations portent notamment sur l'identification des préjugés et la connaissance du cadre règlementaire. Les réseaux proposent aussi des actions de mentoring et de coaching. L'AFIP mène une politique active en matière de parrainage de diplômés issus de minorités visibles par des parrains d'entreprise. C'est ainsi qu'une personne peut se voir attribuer deux parrains différents. Le parrainage permet ici un coaching plus personnalisé et la mise à disposition par le parrain de son carnet d'adresse. Cet outil est aussi utilisé par Africagora. De même, EPWN multiplie les opérations de mentoring. C'est ainsi qu'un membre du réseau peut être coaché par un autre membre lors d'une réorientation de carrière par exemple.

Ensuite, les réseaux de promotion de la diversité proposent de nouvelles règles en matière de management de la diversité. Par exemple, IMS Entreprendre pour la Cité qui regroupe des entreprises met en place un certain nombre de groupes de travail sur le thème de la diversité. Ces groupes de travail offrent à ses entreprises membres, une possibilité d'échange sur les bonnes pratiques développées et les difficultés rencontrées. Il s'agit dans ce cas de développer des zones d'échanges où les acteurs – en l'occurrence des membres du service ressources humaines – confrontent leurs pratiques en matière de management de la diversité. Des règles autonomes apparaissent en termes de management de la diversité. C'est ainsi que EPWN vise à mieux accompagner les femmes dans la gestion quotidienne de leurs obligations et travaille ainsi par exemple sur la garde d'enfants. Au-delà de ces éléments, les réseaux de promotion de la diversité peuvent aussi intervenir dans la constitution et le développement des pratiques de management de la diversité. A cette occasion, ils apparaissent comme étant des acteurs de la régulation conjointe. Le réseau Elles d'IBM illustre cet aspect. Ce réseau a notamment été à l'origine de la mise en place d'emplois familiaux par IBM pour faciliter la vie quotidienne dans le domaine de l'enfance, des parents, et des personnes handicapées, choisir le mode de garde adéquat, aboutir dans les démarches administratives et juridiques…

A travers ces actions, les réseaux de la promotion de la diversité sont des acteurs de la régulation. Il s'agit à présent de mieux comprendre l'émergence de ces acteurs. L'observation participante menée auprès du réseau diversité permet de répondre à ce questionnement. Ce réseau particulier s'est progressivement constitué une représentation commune de ce qu'est le management de la diversité. Le développement de cette représentation commune s'est forgé dans le temps. Dès le début, le groupe s'est fixé comme objectif la formation et la diffusion de leur idée auprès d'un public large. C'est ainsi que les membres du groupe ont dispensé plusieurs formations aux étudiants de l'institution académique. La réalisation d'un support commun a été l'occasion de formaliser un certain nombre de représentations. Par exemple, les raisons de travailler ensemble ont été présentées de la façon suivante : *« Ensemble, nous souhaitons réfléchir à la façon de mieux intégrer la diversité dans la vie économique, sensibiliser les futurs managers sur cette nécessité, faire partager nos conclusions et témoigner d'une coopération réussie entre dirigeants, syndicalistes et enseignants* » (CR observation participante).

Ensuite, lors de réunions bimensuelles, les membres du groupe ont travaillé sur différents « chantiers de la diversité ». Il s'agissait d'établir les freins et les leviers du management de la diversité dans les entreprises en fonction des dimensions suivantes : femmes, seniors, personnes en situation de handicap et minorités visibles. Ces réflexions ont été menées entre septembre 2006 et juin 2008. Le tableau suivant présente les résultats du groupe relatif aux freins et aux leviers du management de la diversité dans le cas de personnes en situation de handicap.

Tableau 2: Freins et leviers du management de la diversité (Cas Handicap)

Risques et difficultés	Conditions de réussite
Communs - D'ordre culturel - D'ordre organisationnel - Actions non prioritaires en période de crise ou de tensions économiques - D'ordre managérial ou « politique » - Liés à une méconnaissance - Crainte d'une séparation plus difficile sur le plan légal - Adaptation difficile à l'évolution de l'entreprise	**Communes** - Préparation dans l'entreprise - Intégrer l'action dans le projet d'entreprise avec une impulsion très forte du dirigeant - Intégrer un intérêt économique à la diversité - Assumer et « valoriser » les différences - Développer la sensibilisation et la formation pour faire évoluer les mentalités et modifier les pratiques - Ancrer la diversité dans le dialogue social - Instaurer un label « Diversité » pour les entreprises - Objectiver les procédures de recrutement - Mesurer la diversité dans les entreprises
Liés au handicap - Méconnaissance des acteurs externes spécialisés - Méconnaissance de la législation en vigueur - Coûts d'intégration élevés	**Liées au handicap** - Travail en coordination avec les organismes externes spécialisés - Connaissance de l'environnement légal (contraintes et opportunités) - Organisation matérielle adaptée pour

- Processus de recrutement inhabituel - Gestion quotidienne plus lourde - L'entreprise crée du handicap sans travail sur l'ergonomie	l'intégration (que 2% de handicap à mobilité réduite) et intégration de l'ergonomie dans le poste de travail: déployer la démarche sur l'ensemble de l'entreprise - Connaissance du handicap de la personne pour une gestion optimale et éviter l'assistanat trop lourd - Organisation plus efficace, un système de tutorat en période d'intégration - Suivi du développement de la personne pour maintenir son employabilité

La création d'une plaquette présentant le groupe en juin 2007 a été l'occasion de développer un slogan : « Tous acteurs pour la diversité dans l'entreprise ». De plus, les rôles et les motivations des membres ont été précisés (cf. encadré suivant).

« Depuis 1938, le **CJD** défend l'idée qu'il faut réhabiliter la fonction patronale et mettre l'économie au service l'homme. Son ambition est de promouvoir des idées nouvelles et d'accompagner dans son métier tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise. »

« Depuis sa création, la **CFDT**, fait vivre des valeurs de solidarité dans le monde du travail et la société. Outre ses actions sur l'emploi, la santé et l'insertion, la CFDT des Pays de la Loire a engagé depuis 10 ans des actions concrètes pour combattre les discriminations et promouvoir la diversité (égalité professionnelle, handicap, discriminations raciales). »

Le CJD et la CFDT considèrent qu'entreprises et syndicats ne sont pas toujours parvenus à être les partenaires sociaux qu'ils prétendent être et que leurs relations restent trop souvent fondées sur le conflit. Or, eu égard aux enjeux économiques, sociaux et sociétaux, ceci a aujourd'hui bien peu sens et le CJD et la CFDT sont convaincus que l'affrontement doit laisser la place à une dynamique plus constructive.

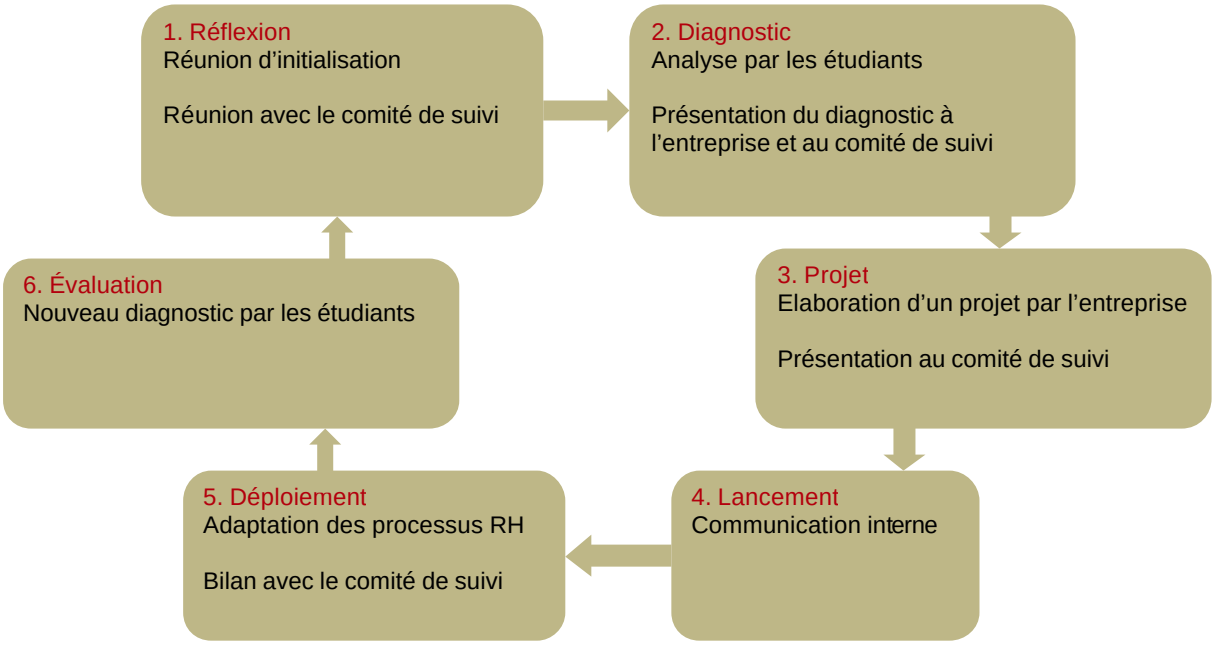
Dans cet esprit, le CJD a initié en 2005 une plate-forme de réflexion avec les partenaires sociaux sur des thèmes de prospection, avec le concours des étudiants et chercheurs de cette institution académique qui contribue à la formation de managers responsables, capables d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Après une première expérience sur «les jeunes et l'entreprise », le choix s'est porté cette année sur la diversité comme thème majeur répondant aux préoccupations de tous.

Ce projet est motivé par l'ambition des différents acteurs :

- Pour **l'institution académique**, promouvoir un management responsable et durable qui concilie intérêts économiques, sociaux et environnementaux,
- Pour **la CFDT**, être reconnu comme un acteur syndical engagé sur le thème de la diversité dans l'entreprise,
- Pour **le CJD**, s'engager pour une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes.

A travers ces différents éléments, les acteurs se découvrent un sens commun et des règles communes (Reynaud, 1997).

Depuis juin 2008, les membres du groupe visent à être des acteurs de la régulation conjointe. C'est ainsi qu'en juin 2008, les membres du groupe décident de passer à l'action et vont lancer des actions d'expérimentations. Le principe du dialogue social est affirmé comme mode de développement de pratiques de management de la diversité. Voici la proposition telle que formulée par les membres du groupe :



L'expérimentation est proposée en novembre 2008 à des membres du CDJ à l'occasion d'une conférence plénière sur le thème de la diversité. Comme l'indique un membre du groupe (CJD), « *On voulait passer à l'action et l'on a profité de la conférence pour avoir des entreprises et l'on a six entreprises qui ont répondues à la demande* ». Ce réseau vise alors à proposer de nouvelles règles en matière de management de la diversité.

Discussion des résultats

L'étude réalisée montre que les réseaux de promotion de la diversité visent à favoriser l'accès de ses membres à certaines ressources et à proposer de nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines. Après avoir montré que l'accès aux ressources peut être toutefois limité, nous discutons les apports la Théorie de la Régulation Social pour mieux comprendre le rôle des réseaux dans le cadre du management de la diversité.

Partant de l'idée que les populations visées sont souvent exclues de ces ressources, le rôle du réseau de promotion de la diversité serait alors de combler cette lacune. Nous retrouvons ici une des conclusions de la théorie des réseaux sociaux. Cependant, au regard des travaux portant sur les réseaux «performants », les réseaux de promotion de la diversité ne semblent pas disposer de ses attributs. En effet, la plupart des réseaux étant catégoriels – regroupent des catégories en fonction du genre, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle…. – l'accès aux ressources est plus limité. Bras (1985) montre ainsi que la carrière et la position des femmes au sein des organisations s'explique aussi en partie par le fait que peu d'entre

elles appartiennent à des réseaux mixtes. Cette analyse peut ainsi conduire les réseaux de promotion de la diversité à s'ouvrir pour limiter ces effets négatifs.

L'analyse en termes de régulation porte un regard complémentaire sur ces réseaux de promotion de la diversité. La TRS situe l'action dans un contexte particulier de création et de discussion de règles du jeu. Les réseaux de promotion de la diversité sont dès lors insérés dans un contexte particulier et visent à influencer les règles du jeu au sein de cet ensemble. Ici, les pratiques de management de la diversité apparaissent comme un certain nombre de règles. Ces pratiques misent en place dans le cadre de ce management visent à modifier les comportements des salariés. Portées par des directions et pilotées le plus souvent par le service Ressources Humaines, ces règles visent à prescrire de l'extérieur de nouvelles façons de faire et en ce sens agissent comme des règles de contrôle (Reynaud, 1999). Mais dans le cadre du management de la diversité, de nouveaux acteurs portent eux aussi des règles et visent à modifier les pratiques des organisations : ce sont les réseaux de promotion de la diversité. Comme l'indique Reynaud (1999), « *La création d'une régulation n'est pas une activité possible d'un acteur déjà constitué. Elle constitue un acteur social : elle définit son extension et ses limites, prononce les exclusions qui font sa spécificité, précise sa structure interne, dit à qui il s'allie et à qui il s'oppose. Elle constitue un acteur collectif en l'insérant dans un jeu social. Elle n'est pas la conséquence d'un rassemblement ni même le simple résultat de conviction communes préétablies, mais l'élaboration d'une stratégie collective* ». Lorsque les régulations autonomes portées par ces réseaux sont intégrées et prises en compte par les directions, il s'agit alors d'une régulation conjointe. Les réseaux de promotion de la diversité parce qu'ils visent à modifier les règles en vigueur dans les organisations, sont alors des acteurs à part entière du management de la diversité.

Conclusion

Le management de la diversité est l'occasion de l'établissement de nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines et de nouveaux acteurs. C'est le cas par exemple des réseaux de promotion de la diversité qui vont influencer ces pratiques. Pour mieux comprendre le rôle de ces acteurs, nous avons réalisé une enquête qualitative et analysé ces données à partir de la Théorie de la Régulation Sociale proposée par Reynaud (1997). Cette grille de lecture permet d'appréhender les règles et leur développement dans les organisations a alors été retenu comme cadre d'analyse. Or, le management de la diversité recouvre un certain nombre de pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui s'inscrivent dans le cadre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et à ce titre, les pratiques de management de la diversité visent à l'établissement de règles qui vont au-delà de ce qui est prévu par la loi.
L'objet de cet article était de comprendre et d'analyser l'émergence et le rôle des réseaux de promotion de la diversité dans l'établissement et le développement des pratiques de management de la diversité. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative portant sur des entretiens semi-directifs auprès de membres de réseaux de promotion de la diversité et une observation participante réalisée par les auteurs depuis 2006 au sein du « groupe diversité ». Les résultats de cette étude qualitative montrent qu'à l'occasion du management de la diversité et la création de nouvelles règles de gestion des ressources humaines, au côté des acteurs traditionnels, émergent des nouveaux. Ces nouveaux acteurs sont porteurs de règles autonomes et dans le cadre de la régulation conjointe modifient les pratiques de ressources humaines.
Un des prolongements de ces travaux est de réaliser une étude de cas approfondie d'un réseau interne à une entreprise afin de bien comprendre les régulations à l'œuvre à l'occasion du management de la diversité.

Références

Baret C., Huault I. et Pick T. [2006], « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°163, avril, p. 93-106.

Beaupré D., Cloutier J., Gendron C. et Morin D. [2008], « Gestion des Ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale », *dans la responsabilité sociale de l'entreprise*, dir. Gendron C., Igalens J., Bourion C. et Cloutier J., Editions Eska, Revue Internationale de Psychosociologie, vol. 14, n° 33, pp.79-140

Belliveau M.A. [2005], « Blind Ambition? The Effects of Social Networks and Institutional Sex Composition on the Job Search Outcomes of Elite Coeducational and Women's College Graduates », *Organization Science*, vol.16, n°2,
p.134-150.

Bender A.F. [2006], « Les politiques de gestion de la diversité », *La Gestion des Ressources Humaines*, Cahiers Français, n° 333. La Documentation Française.

Bender A.F. [2007a], « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons », », in I. Barth et C. Falcoz, *Le management de la diversité, Enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, Paris.

Bender A.F. [2007b]. « Les politiques d'égalité et de diversité, dans les pays anglo-saxons et en France », *Communication au Colloque « Ethique(s) dans les organisations : comment les fonctions et les métiers se l'approprient ? »*, 25 et 26 octobre 2007.

Berthoin Antal A. et Sobczak A. [2004], « Beyond CSR: Organisational learning for global responsibility », *Journal of General Management*, vol. 30, n° 2, p. 77-98.

Brass D.J. [1985], « Men's and Women's Networks : a Study of Interaction Patterns and Influence in Organization », *Academy of Management Journal*, vol.28, n°2, p.327-343.

Chanlat J.F. [2005]. « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques ». in *Management des Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.* De Boeck. pp. 159-175

Chollet B. [2006], « Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel ? Le cas de l'ingénieur R&D », *Revue Française de Gestion*, n° 163, avril, p. 107-125.

Commission Européenne. [2002], *Communication sur la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable*, COM/2002/0347 final, Bruxelles.

Cornet A. et Warland P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris.

Cox T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise). [2006], *La diversité en entreprise. Ce qu'il faut savoir*. 20 p.

Delamont S. (2004). “Ethnography and Participant Observation”. in *Qualitative Research Practice*. Ed. SEALE Clive and al. Sage Publication. pp. 217-229

Garner-Moyer H. (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management et avenir*, n°7, p. 20-35.

Ghirardello A. (2004). « Analyse positive de la discrimination», *Economies et Sociétés*, Série « Socio-économie du travail », AB, n° 24, 11/2004, p. 1877-1902.

Gérard P., Ost F. et Van De Kerchove M. (1996). *Droit négocié, droit imposé*, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles.

Granovetter M. (1983). « The strength of weak ties: a network theory revisited », *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.

Groleau C. (2003). « L’observation ». in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.* coord. Giordano Yvonne. Colombelles : EMS. Éd. Management & société. pp. 213-244

Hayles R., Russell A. (1997). *The Diversity Directive? Who Some Initiatives Fail and What to Do about it*, McGraw-Hill, New York.

Havard C., Naschberger C. (2008). *«* Les transformations des comportements et du statut de l’usager-patient à l’hôpital : quels effets sur le travail et le dialogue social ? *»*, *communication au Colloque « Défis des organisations de santé : défis des sciences de gestion »*, 20 novembre 2008.

Havard C. et Krohmer C. (2008). « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, p. 88-101.

Hennequin, E. et Karakas, S. (2007). « Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l’accès différencié à l’emploi », *Management et avenir*, n°14, p. 119-136.

Ibarra H. (1993). « Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework », *Academy of Management Review*, vol. 18 n° 1, p. 56-87.

IMS-Entreprendre pour la Cité. (2006). « Gestion de la diversité - Le cercle de la diversité », *Communication aux Deuxièmes Rencontres Internationales de la Diversité*, 5-7 octobre 2006.

Lamotte B. (2004). « Organisations complexes et incitations : l’efficacité de la négociation collective », *Economies et Sociétés*, Série « Socio-Economie du travail », AB, n° 24, 11/2004, p. 1845-1875.

Landrieux-Kartochian S. (2007). « Quel business case pour la féminisation des entreprises ? », in I. Barth et C. Falcoz, *Le management de la diversité, enjeux, fondements et pratiques*, L’Harmattan, Paris.

Laufer J. (2005). « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, p. 30-44.

Marchal, E. et Rieucau, G. (2009). « Formes d'intermédiation et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations », *Economies et Sociétés*, Série «Socio-Economie du Travail », AB, n° 30, p. 3-26.

Montgomery J. (1991). « Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis », *The American Economic Review*, vol. 81, n° 5, p.1408-1418.

Naschberger C. (2006). « The gender question in managing diversity: A still neglected issue? The case of the audit and consultancy industry », *Communication aux Deuxièmes Rencontres Internationales de la Diversité*, 5-7 octobre 2006.

Naschberger C. (2008). « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise » – Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap » *Management & Avenir*, n° 18, p. 42-56.

Peretti, J.-M. et Cerdin, J. (2005). *Performances économiques et performance sociales à l'heure de la R.S.E.* Cergy-Pointoise, Essec Business School.

Peretti, J.-M. (2006). *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise.* Eyrolles. Editions d'Organisation.

Point, S. et Val, S. (2003). Defining and dimensionalising diversity : Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal, vol. 21, n°6,* p. 750-761.

Point, S. (2006). La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes. dans Peretti, J.-M. (Ed.) *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise.* Eyrolles. Editions d'Organisation. p. 233-256.

Reynaud J.D. (1997)., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, 2ème édition, Armand Colin, Paris.

Reynaud J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 2ème édition, Paris

Reynaud, JD. (2001). « Le management des compétences : un essai d'analyse. » - *Sociologie du Travail*, n°43, p. 7-31.

Sabeg, Y., Charlotin, C. (2006). *La Diversité dans l'entreprise*. Comment la réaliser? Institut Manpower. Editions d'Organisation.

Seidel M.D.L., Polzer J.T. et Steward K.J. (2000). « Friends in the High Places: the Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations », *Administrative Science Quarterly*, vol.45, p.1-24

Schoemann, I., Sobczak, A., Voss, E., Wilke, P. (2008). *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Sobczak, A. (2002). *Réseaux de sociétés et codes de conduite : un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, LGDJ, coll. Bibliothèque de Droit social, tome 38, 2002

Sobczak, A. (2004). “La responsabilité sociale de l’entreprise, menace ou opportunité pour le droit du travail?”, *Relations Industrielles - Industrial Relations*, Vol. 59(1): 26-51.