

ENTREPRISE

YVES HALIFA  
PHILIPPE EMONT

AVEC UN PLAN  
D'AUTOFORMATION  
ET DES EXERCICES  
CORRIGÉS

# Dialogue social : prenez la parole !



Du combat au débat  
De la méfiance  
à la confiance

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
EDITEUR



**YVES HALIFA  
PHILIPPE EMONT**

# **Dialogue social : prenez la parole !**

**Du combat au débat.  
De la méfiance à la confiance.**

**esf**  
ÉDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault  
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin  
Relecture – correction : Annabelle Biau-Weber et Anne Rémond  
Composition : Myriam Dutheil

© 2014 ESF éditeur  
Division de la société Intescia  
52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

1<sup>re</sup> édition 2014  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)

ISBN : 978-2-7101-3630-9  
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, les auteurs ont conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

**N**ous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs  
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

# Remerciements

Les auteurs remercient en premier lieu leurs associés, Julien Ohana, Jean-Édouard Grézy et Ricardo Perez Nüchel, pour leur confiance, leurs conseils et encouragements tout au long de la réalisation de ce projet. Merci à Damien Delqueux, qui a largement contribué à la qualité de la structure et de la fluidité de la rédaction, et qui a servi de lien dans le dialogue entre les auteurs. Nos remerciements à l'Amiral Oliver Lajous, directeur des ressources humaines de la Marine nationale de 2009 à 2012, lauréat du trophée du meilleur DRH français en 2012, qui nous a fait l'honneur de préfacer notre ouvrage ; et vont aux praticiens et experts du dialogue social qui ont bien voulu se prêter au jeu des « 3 questions à... » et qui ont enrichi nos travaux de leurs expériences. Par ordre d'apparition dans l'ouvrage :

- **Jean Kaspar** : ancien secrétaire général de la CFDT, P.-D.G de JK Consultant, cabinet de conseil spécialisé dans les relations sociales.
- **Jean-Marie Spaeth** : ancien secrétaire national de la confédération CFDT et ancien conseiller auprès de la direction des retraites de la Caisse des dépôts et consignations ; il préside depuis 2005 l'ANGDM et le GIP Santé Protection sociale internationale.
- **Dominique Tellier** : directeur général adjoint du MEDEF, spécialiste des questions sociales et praticien du dialogue social.
- **Éric Aubin** : secrétaire confédéral en charge de la protection sociale et de l'assurance chômage à la CGT.
- **Olivier Ruthardt** : expert des ressources humaines, nommé en 2013 directeur délégué aux ressources humaines du groupe MAIF.
- **Bernard Soulez** : ancien secrétaire général du syndicat FO Bouygues durant deux mandats (8 ans) ; il a plus de trente ans d'expérience dans différentes filiales du groupe Bouygues.
- **Charlotte Ballero** : ancienne DRH et manager de transition, fondatrice et directrice de MCG Conseil, cabinet spécialisé dans les stratégies sociales d'accompagnement des transformations d'entreprise.

– **François Introvigne** : ancien permanent syndical CFDT de la métallurgie lorraine, aujourd’hui consultant pour de grands groupes et gérant de Dialogique, cabinet de conseil.

– **Tanguy du Chéné** : président d’Odissée, organisation du dialogue et de l’intelligence sociale, dont l’objet est de « faire progresser la démocratie dans tous les domaines et partout dans le monde ».

– **Gérard Taponat** : spécialiste des questions de la négociation sociale et des relations sociales, fondateur et directeur du master « Négociations et relations sociales », à Paris-Dauphine ; il est également directeur des affaires sociales chez Manpower.

Enfin et surtout, nous dédions cet ouvrage à tous les DRH, délégués syndicaux et managers qui nous ont fait confiance depuis de longues années et qui nous ont permis d’étayer, par leurs exemples, les bonnes pratiques du dialogue social.

# Plan d'autoformation

## Comment se servir de ce manuel de formation ?

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, les auteurs ont réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des concepts développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

- 1** **Lisez le chapitre 1** puis passez directement à l'exercice 1 : « Construire le dialogue social : apprendre à préparer le débat et à l'animer ». Enchaînez avec l'exercice 2 : « Prévenir les risques d'escalade conflictuelle ».
- 2** **Lisez le chapitre 2.** Réalisez l'exercice 3 : « Construire un périmètre de négociation ». Faites l'exercice 4 pour vous entraîner à obtenir un consensus.
- 3** **Poursuivez avec le chapitre 3.** Ensuite, étudiez les vrais problèmes à résoudre derrière les postures personnelles en effectuant l'exercice 5 : « Traiter une revendication inopinée : "Le pont de Noël" ».
- 4** **Après la lecture du quatrième chapitre,** entraînez-vous à élaborer une communication efficace (exercice 6) et à faire face à des revendications difficiles en CHSCT (exercice 7).
- 5** **Lisez le chapitre 5** pour découvrir comment mettre en œuvre les douze leviers du dialogue social. Entraînez-vous à l'aide de l'exercice 8 (« Prendre du recul et éviter l'affrontement ») puis de l'exercice 9 (« Construire la confiance »).
- 6** **En conclusion, faites l'exercice 10** pour élaborer une stratégie de préparation d'une NAO.



# Table des matières

<b>Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?</b> .....	3
<b>Remerciements</b> .....	4
<b>Plan d'autoformation</b> .....	6
<b>Préface</b> .....	9

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

<b>Introduction</b> .....	15
Chapitre 1. <b>État des lieux : dialogue de combat et postures identitaires</b> .....	21
1. Le dialogue social : des intentions à la réalité .....	22
2. Les causes du dysfonctionnement du dialogue social .....	38
Chapitre 2. <b>Une question de méthode ?</b> .....	49
1. Débattre, dialoguer : apprendre à négocier .....	50
2. Les méthodes classiques du dialogue .....	57
3. Une méthode intégrative : vers un dialogue social raisonné .....	67
Chapitre 3. <b>Une question de personnes ?</b> .....	81
1. Observer les acteurs du dialogue social en action .....	82
2. Communiquer de façon efficace .....	91
3. S'affirmer en souplesse .....	96
Chapitre 4. <b>Une question de tabous ?</b> .....	101
1. Ces tabous devant lesquels le dialogue social se crispe .....	101
2. Dialogue social et tabous : comment s'y prendre ? .....	115
Chapitre 5. <b>Prenez la parole ! 12 leviers pour faire vivre le dialogue social</b> .....	129
1. Résoudre les problèmes .....	131
2. Choisir les processus .....	138
3. Prendre en compte les personnes .....	147
<b>Conclusion</b> .....	159

## 2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	<b>Construire le dialogue social : apprendre à préparer le débat et à l'animer</b>	165
Exercice 2.	<b>Prévenir les risques d'escalade conflictuelle</b>	167
Exercice 3.	<b>Construire un périmètre de négociation</b>	170
Exercice 4.	<b>Du travail de pédagogie au consensus partagé</b>	172
Exercice 5.	<b>Traiter une revendication inopinée : « Le pont de Noël »</b>	174
Exercice 6.	<b>Une communication sociale efficace</b>	177
Exercice 7.	<b>Gérer les recours juridiques : le cas de la demande d'expertise</b>	180
Exercice 8.	<b>Prendre du recul et éviter l'affrontement</b>	182
Exercice 9.	<b>Construire la confiance</b>	183
Exercice 10.	<b>NAO, mode d'emploi</b>	185
	<b>Corrigé des exercices</b>	189

## 3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin

	<b>Programme d'un stage de formation de deux jours</b>	207
	<b>Bibliographie</b>	209
	<b>Index</b>	215

# Préface

*de l'Amiral Olivier Lajous<sup>1</sup>,  
DRH de la Marine nationale de 2009 à 2012*

Juillet 2014

**P**our moi, *l'homme est une émotion et non une équation*. Rien n'est plus important que de comprendre cette dimension de notre nature humaine pour entrer en relation avec les autres, diriger des équipes, porter un projet, accomplir un travail, un service, une mission.

Cet ouvrage sur le dialogue social évoque pour moi ma carrière de marin au cours de laquelle j'ai appris à aimer les personnes et ma fonction de DRH qui m'a permis d'innover en matière « sociale » ; je mets ce terme entre guillemets en sachant qu'il n'est que peu usité dans les armées dont les personnels militaires ont un statut particulier.

40 000 militaires, 4 000 civils, tel est l'effectif que j'ai eu à gérer en tant que DRH. Beaucoup ne s'imaginent pas qu'il puisse y avoir un dialogue dans une institution aussi hiérarchisée que l'armée ; et pourtant le législateur et le commandement s'en préoccupent beaucoup, depuis longtemps.

Lorsqu'un comité de quinze DRH de grandes entreprises m'a décerné le trophée qui me désignait publiquement comme meilleur DRH de l'année 2012, j'ai considéré qu'il récompensait les innovations sociales que la Marine avait mises en place. Au-delà, je pense que ce comité m'a aussi décerné ce prix en constatant avec surprise que le dialogue social pouvait exister dans l'armée et qu'il était même d'une

---

1. Actuellement directeur d'Olivier Lajous Conseil, il a été directeur de la communication et DRH de la Marine nationale ; il a obtenu le trophée du DRH de l'année 2012 organisé par Cadre emploi, *Le Figaro* et le cabinet Hudson ; il a publié en mars 2013 aux éditions L'Harmattan, *L'art de diriger ?*, et en novembre de la même année, avec Alain Connan, chez L'Élocoquent éditeur, *Bras de fer à Moruroa*.

certaine qualité. Quelques membres de ce comité m'ont d'ailleurs déclaré qu'ils ne pensaient pas qu'un militaire pouvait raisonner comme cela : prendre en compte les attentes des personnes.

En effet, il existe des parallèles avec ce qui se passe dans les entreprises, ne serait-ce que dans les institutions représentatives ; avant d'être DRH de la Marine nationale, j'ai occupé les fonctions de chef du bureau « Condition du personnel »... et, à ce titre, j'ai fait vivre et j'ai dynamisé les procédures existantes, comme ce que nous appelons la *concertation* (au lieu du dialogue social). J'aime citer le sujet de la nourriture : sur un bateau qui part en mission pendant de nombreuses semaines en mer, la qualité de l'alimentation est très importante ; les repas sont des moments privilégiés de la vie à bord et il existe une commission de cambuse<sup>2</sup> composée de représentants de l'équipage qui se réunit une fois par mois pour examiner les réclamations enregistrées sur ce que nous nommons le « cahier de cambuse ». C'est un véritable dialogue social de proximité qui se met en place dès lors que la hiérarchie prend en compte le moindre défaut perçu par les marins dans leurs conditions de travail. Tout remonte à la hiérarchie et la recherche de solutions d'amélioration s'enclenche naturellement et rapidement.

En 2005, la Marine nationale a été l'une des premières institutions auditées sur le domaine de la responsabilité sociale par un cabinet de conseil, Vigeo, créé et dirigé par l'ancienne secrétaire générale de la CFDT, Nicole Notat. En 2012, sept ans plus tard, Vigeo a réalisé un nouvel audit de la Marine. Les résultats de ce dernier audit montraient une nette progression : « La Marine est très active sur la condition des marins, leur relatif confort, le déroulement de leur carrière. Elle veille au respect de bonnes conditions de travail malgré les contraintes liées au métier militaire. Nous avons aussi observé l'implication spécifique et efficace de la chaîne de commandement : plus encore que les résultats, la chaîne de commandement relaie les engagements de la Marine et apporte aux marins des solutions de proximité de façon réactive et adaptée sur les sujets RH<sup>3</sup>. »

Ce qui caractérise également la Marine nationale, c'est l'absence des postures théâtrales ; sortir des jeux de rôle pour aller directement au problème à résoudre est une des bases de la confiance et de la performance sociale, donc économique.

Nous avons constaté que, de 20 à 30 ans, c'est la décennie de l'engagement et de la motivation. En revanche, la période de tous les dangers

---

2. Endroit d'un navire où l'on entrepose les vivres et le vin.

3. <http://www.colsbleus.fr/articles/306/responsabilite-sociale-de-la-marine-laudit-de-vigeo>

se situe entre 30 et 45 ans : le décalage entre la vie professionnelle et ses contraintes et la vie personnelle, familiale et sociale, provoque de multiples tensions. L'attention à la personne devient un élément fondamental pour éviter le gâchis humain : fidéliser en facilitant la vie personnelle des marins devient une priorité pour ne pas perdre ce qui a été investi.

À cet égard, j'ai veillé à mettre en place un système de facilitation de la vie quotidienne que nous avons appelé le « Service bien-être à la carte »... Lorsque je commandais un navire intégré aux forces américaines pendant la guerre d'Afghanistan, j'avais pu constater l'extrême tension qui existait chez les marins quand ils se trouvaient en communication téléphonique à 10 000 km de distance avec leur conjoint, leur famille qui leur demandaient des conseils, de l'aide pour régler des problèmes de la vie quotidienne. Quand je fus nommé chef du bureau « Condition du personnel », puis plus tard DRH, l'une de mes actions consista à mettre en place ce que bien des entreprises n'ont pas encore : des services d'assistance au bien-être familial avec l'accès à un numéro vert. Autre exemple : dans la Marine nationale, les deux grands bassins d'emploi sont Brest et Toulon ; lors d'une mobilité d'une de ces villes à l'autre, je constatais souvent des difficultés d'acceptation que nous avons en partie résolues en ouvrant une liaison aérienne entre ces deux destinations ! Il s'agissait simplement, après négociations avec les chambres de commerce et d'industrie, de créer une ligne aérienne régulière, à bas coût, pour permettre aux personnels militaires de rejoindre leur famille le week-end après leur service. Ce modèle économique se perfectionna et attira d'autres catégories de voyageurs pour devenir rentable.

Porté par l'humour, subtil mélange d'humilité et d'amour, le dialogue social est fondamental dès lors que l'on est convaincu que la première richesse de toute organisation, c'est l'humain. Le dialogue social, c'est aussi la base de la confiance, celle qu'on donne *a priori* et qu'on ne retire que si elle est trahie ; si l'on attend d'être sûr de pouvoir la donner, on ne la donne jamais ! La défiance est un cercle infernal. Enfin, pour pouvoir être obéi quand vient l'urgence, il faut être aligné dans ses convictions et ses actes, être reconnu par la force de son engagement au service de la mission et de ses équipes, en exigence et bienveillance. Le dialogue social, outil premier du management, permet le commandement. L'un et l'autre se conjuguent en fonction du temps, celui de la préparation puis celui de l'action.



Première partie

**COMPRENDRE LES ENJEUX**





# Introduction

« Je souhaite inscrire dans notre Constitution  
le rôle du dialogue social. »  
François Hollande<sup>1</sup>

**L**e monde change. Il y a ceux qui accompagnent ce changement, ceux qui le suivent et, enfin, ceux qui le regardent.

À force d'observer le monde changer, on tente de mieux en définir les contours, de mesurer ce qui bouge et d'effectuer des diagnostics souvent dépassés au moment de leur diffusion.

Ainsi, l'entreprise perd le sens de l'anticipation. Les profondes mutations induites par une mondialisation dont on peine à saisir les contours paralysent ses acteurs dans un huis clos national.

Dans cette crispation générale, le dialogue social se révèle décalé, inadapté face aux besoins. Empêtrés dans des schémas conflictuels, employeurs, partenaires sociaux et pouvoirs publics ont des difficultés à définir les règles d'un autre pacte social, et c'est moins une question de personnes que de méthode, ainsi que le soulignait justement François Hollande lors de son discours à la Conférence sociale.

Le dialogue social est aujourd'hui au cœur des enjeux de la performance économique des entreprises. De sa qualité, des méthodes employées, de sa capacité d'innover, de la représentativité de ses acteurs dépend l'avenir de notre économie. Ce paradoxe, entre une injonction à changer et notre difficulté à faire face, est l'un des sujets essentiels du rapport Gallois<sup>2</sup> : « Le dialogue social en France éprouve de réelles difficultés à aborder suffisamment tôt les problèmes liés aux bouleversements que connaissent les entreprises et leur environnement. Les postures

---

1. Lors de son discours d'introduction à la Conférence sociale au palais d'Iéna en juillet 2012.

2. GALLOIS Louis, *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, La Documentation française, 5 novembre 2012 (p. 13 et p. 56).

l'emportent sur l'écoute réciproque ; un climat de méfiance s'installe trop souvent et interdit la recherche en commun de solutions aux problèmes de l'entreprise. Les échanges sur la stratégie, souvent formels, ne prennent pas de consistance. Les pays qui réussissent sont pourtant ceux où le dialogue social est porteur de dynamiques favorables à l'entreprise et à ses salariés (...). Il faut créer une dynamique ; cela ne sera possible que si l'on surmonte les défiances qui séparent trop souvent les partenaires sociaux dans l'entreprise et si chacun renonce à des postures dépassées, chacun doit reconnaître la responsabilité et la légitimité de l'autre : c'est le moyen d'élever le niveau d'intelligence collective. »

Si nous partageons ce constat, nous en saisissons aussi les limites. Car les faiblesses du dialogue social français sont connues et commentées<sup>3</sup> depuis maintenant très longtemps :

- faible représentativité des organisations syndicales ;
- interventionnisme de l'État ;
- culture du rapport de force ;
- refus du compromis ;
- syndicalisme de combat ;
- négociation de pure forme.

Or, le rapport Gallois date de 2012, et l'on ne peut qu'éprouver un certain découragement face à ce diagnostic toujours répété, jamais modifié. Ajoutons à cela un traitement plus que discutable de ce sujet par la sphère médiatique qui ne rend pas grâce aux acteurs de terrain auxquels s'adresse cet ouvrage.

Le tableau est toujours le même : on ne commente que des actes relevant du spectaculaire et de l'expression du rapport de force. D'un côté, des syndicats adeptes du coup de poing, et de l'autre, un patronat absent ou « représenté » ; entre eux, une fatalité économique non négociable dont le fond importe finalement assez peu. Passé les pneus brûlés et les séquestrations, on nous annonce un accord misérable pour les uns, généreux pour les autres... La médiatisation à outrance de négociations échouées aux répercussions sociales et économiques désastreuses est parvenue à faire passer la question du dialogue social pour un jeu de dupes, dont tout le monde sort perdant.

Comment se parle-t-on dans l'entreprise ? Comment pourrait-on mieux se parler ?

---

3. GHAZAL Michel et HALIFA Yves, *Circulez y a rien à... négocier*, Paris, Seuil, 1997.

Relancer la performance économique par la performance sociale implique :

- **un outil : le dialogue social ;**
- **une méthode : la négociation ;**
- **une posture : la coopération.**

Comme nous le verrons, ces trois dimensions sont intimement liées et s'interpénètrent.

Sans négliger les aspects formels et prescriptifs, cet ouvrage se focalisera sur une pratique : celle qui consiste, quotidiennement, à construire des accords, du plus insignifiant à celui qui engage tout l'avenir du corps social. Ce dialogue permanent met en jeu des logiques différentes, des intérêts divergents, des perceptions contraires ; bref, cette activité anime chaque jour la vie collective de l'entreprise et en fait le sel.

La multiplicité des techniques qui donne corps au dialogue reste cachée aux yeux du praticien expérimenté, qui a rarement effectué le bilan de ses propres pratiques.

Porter un regard d'anatomiste sur les outils du dialogue permettra de trier, dans ce que chacun dit et fait au quotidien :

- les pratiques efficaces : celles qui produisent de la richesse ;
- les pratiques inefficaces : celles qui ne servent à rien et que l'on reproduit par habitude ;
- les pratiques à risque : celles qui peuvent parfois bien fonctionner, parfois engendrer des incompréhensions, malentendus et blocages.

Cet ouvrage permettra donc à ceux qui « font de la prose sans le savoir » de mieux reproduire les techniques d'un dialogue efficace. Il permettra à ceux qui aiment prendre le risque de la ruse ou du passage en force de mesurer les conséquences de leurs paroles et de leurs actes.

Il constituera, pour les consultants, les responsables de ressources humaines, les représentants du personnel élus et désignés, les chefs d'entreprise, un manuel d'efficacité.

**Dans un premier chapitre, nous dresserons le constat** des bonnes intentions, de la réalité des pratiques, des causes de dysfonctionnement. On y remarquera que dialoguer, cela s'apprend.

Le dialogue social dans l'entreprise est un sujet complexe tant il revêt d'interprétations différentes :

- parle-t-on de la somme des procédures définies par le Code du travail<sup>4</sup> et qui régissent toutes les négociations et concertations entre des représentants des salariés, des employeurs et des pouvoirs publics ?
- parle-t-on des modalités d'échange entre l'ensemble des strates du corps social qui structurent une entreprise ?
- parle-t-on, encore, de la dimension informelle de ces échanges ? Ce qui se dit autour de la machine à café, au détour d'un couloir, au restaurant d'entreprise... : ces échanges de tous les jours qui font la vie d'un collectif et dont la nature est souvent qualifiée de culture organisationnelle.

Voici une première difficulté à contourner : celle qui consiste à définir clairement une notion polysémique pourtant très largement usitée et partagée par les acteurs de la vie économique.

Cette notion est mise en évidence par le Conseil économique et social<sup>5</sup>, qui présente le dialogue social comme : « Une notion aujourd'hui couramment utilisée mais rarement définie avec précision, les différents acteurs pouvant dès lors lui donner des significations éminemment variables : dans la mesure où elle ne désigne, *a priori*, ni une forme identifiée, ni un niveau précis (information, consultation, concertation, négociation), chacun peut y mettre le contenu qu'il souhaite, avec les questions de méthode et tous les risques de malentendus que cela induit quant au degré d'implication des interlocuteurs dans la décision. »

En l'absence d'une définition claire de ce que l'on nomme dialogue social, il y a, d'emblée, un choix à opérer dans le contenu et les objectifs de cet ouvrage.

**Dans un second chapitre, la question de la méthode** sera posée en montrant les avantages et les inconvénients des quatre méthodes de traitement de la relation. On valorisera la négociation raisonnée et on découvrira comment « élargir le gâteau ».

Les confusions sont grandes entre le donnant-donnant et le gagnant-gagnant et, pour nombre de dirigeants et managers, négocier, c'est céder.

---

4. Voir *Chapitre préliminaire : Dialogue social*, Code du travail, version consolidée le 22 janvier 2014.

5. Avis et rapports du Conseil économique et social, *Consolider le dialogue social*, présentés par AURELLI Paul et GAUTIER Jean, décembre 2006.

## Sites Web

### ▸ *Sites syndicaux et employeurs*

[www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

[www.cgt.fr](http://www.cgt.fr)

[www.cftc.fr](http://www.cftc.fr)

[www.unsa.fr](http://www.unsa.fr)

[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

[www.cgpmefr.fr](http://www.cgpmefr.fr)

### ▸ *Site du ministère du Travail*

[www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)

### ▸ *Sites de think tanks et centres de recherche*

[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu) : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

[www.fondapol.org](http://www.fondapol.org) : Fondation pour l'innovation politique.

[www.ires-fr.org](http://www.ires-fr.org) : Institut de recherches économiques et sociales.

[www.mediascopie.fr](http://www.mediascopie.fr) : Institut Médiascopie.

[www.odisee.net](http://www.odisee.net) : Organisation du dialogue et de l'intelligence sociale dans la société et l'entreprise.

[www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr) : Réalités du dialogue social.

### ▸ *Événement*

Colloque « Négociation sociale : du discours à la réalité. Pratiques du dialogue social en France, enjeux et exemples », organisé par Réalités du dialogue social, 25 mars 2014.

