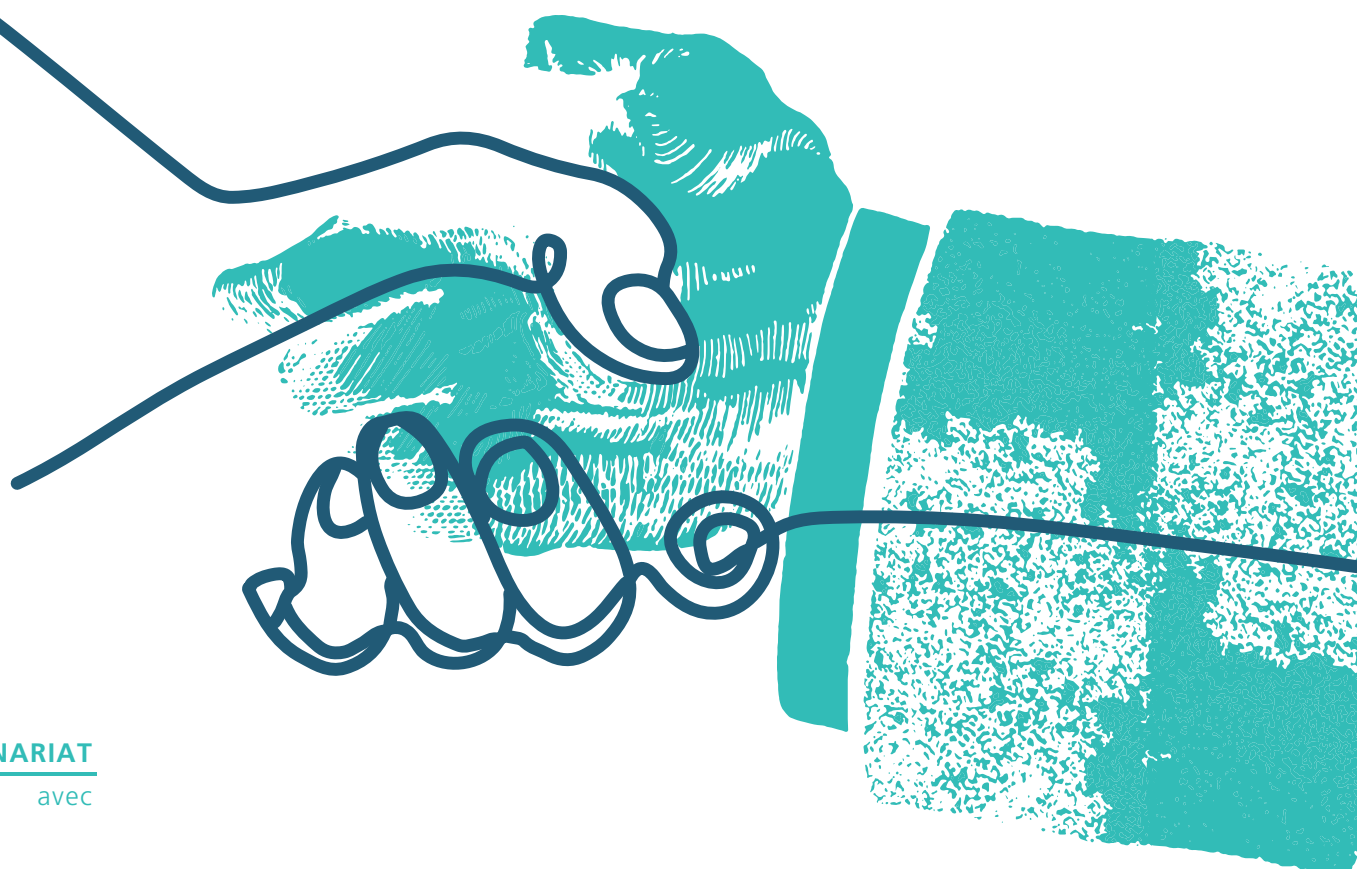


JANVIER 2022

# Guide d'appui à la négociation collective

## dans la fonction publique hospitalière



EN PARTENARIAT

avec



PLEIN SENS



# INVITATION À LA NÉGOCIATION

**Zaynab RIET**  
Déléguée Générale de la FHF

Il y a d'abord les Accords de Ségur, signés le 13 juillet 2020, accords majoritaires porteurs d'un effort financier historique de la Nation en direction des hôpitaux et établissements médico-sociaux publics. La forme même de ces accords, fruits d'un important travail de négociation, et des travaux de mise en œuvre qui en découlent, met en lumière le rôle du dialogue social dans la construction d'une politique RH ambitieuse. Plus encore, ils invitent explicitement les établissements à passer par la négociation pour la déclinaison locale des mesures.

Il y a ensuite un nouveau cadre juridique de la négociation locale dans la fonction publique fixé par l'ordonnance 2021-174 du 17 février 2021<sup>1</sup> prise en l'application de l'article 14 de la loi de Transformation de la fonction publique et le décret 2021-904 du 7 juillet. Ces textes qui élargissent le recours possible à la négociation et donnent une portée nouvelle aux accords majoritaires qui en seraient issus invitent à leur tour les employeurs publics à s'approprier cette forme de dialogue social et à pleinement l'intégrer dans la culture fonction publique.

Il y a surtout le contexte d'une crise sanitaire exceptionnelle qui s'installe dans la durée et demande depuis de longs mois aux professionnels hospitaliers et médico-sociaux un engagement professionnel inédit. Pour y faire face, la force et la modernité de la fonction publique hospitalière résident justement dans sa capacité



d'innovation, d'élaboration de solutions et d'adaptation des stratégies RH à l'échelle de l'établissement avec les acteurs de terrain. En ce sens, si la situation rend difficile de trouver le temps de sortir de l'urgence, elle est aussi une invitation à négocier sur les nécessaires adaptations des organisations et les conditions d'exercice des professionnels.

Autant d'invitations à la négociation donc, auxquelles la FHF, participant elle-même aux négociations sociales au niveau national, a souhaité vous aider à répondre par l'élaboration d'un guide méthodologique. Cet ouvrage a été conçu en collaboration avec le cabinet Plein Sens, spécialisé dans les relations du travail et la transformation des organisations, et des DRH hospitaliers, praticiens de la négociation en établissement. Il ambitionne à la fois d'apporter des éléments de fond pour alimenter la réflexion de chacun en la matière et de répondre aux questions pragmatiques des néophytes et des négociateurs aguerris.

**La négociation collective, si elle ne conduit pas toujours à une solution consensuelle permet au moins aux acteurs de s'y essayer et d'enrichir la décision de cette pluralité d'intérêts. Alors, à mon tour, je vous invite à faire le pari de la négociation !**

<sup>1</sup><https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043149112>

# CONTRIBUTEURS

## FHF

Pôle Ressources humaines

~

## HÔPITAUX

Céline **COSTERES-VOYER**, DRH du CH d'Angoulême

Guillaume **COUVREUR**, DRH du CH de Roubaix

Karine **HAMELA**, DRH du CHU de Nice

Erwann **PAUL**, DRH du CHU de Rennes

Samuel **ROUGET**, DRH du CHU de Tours

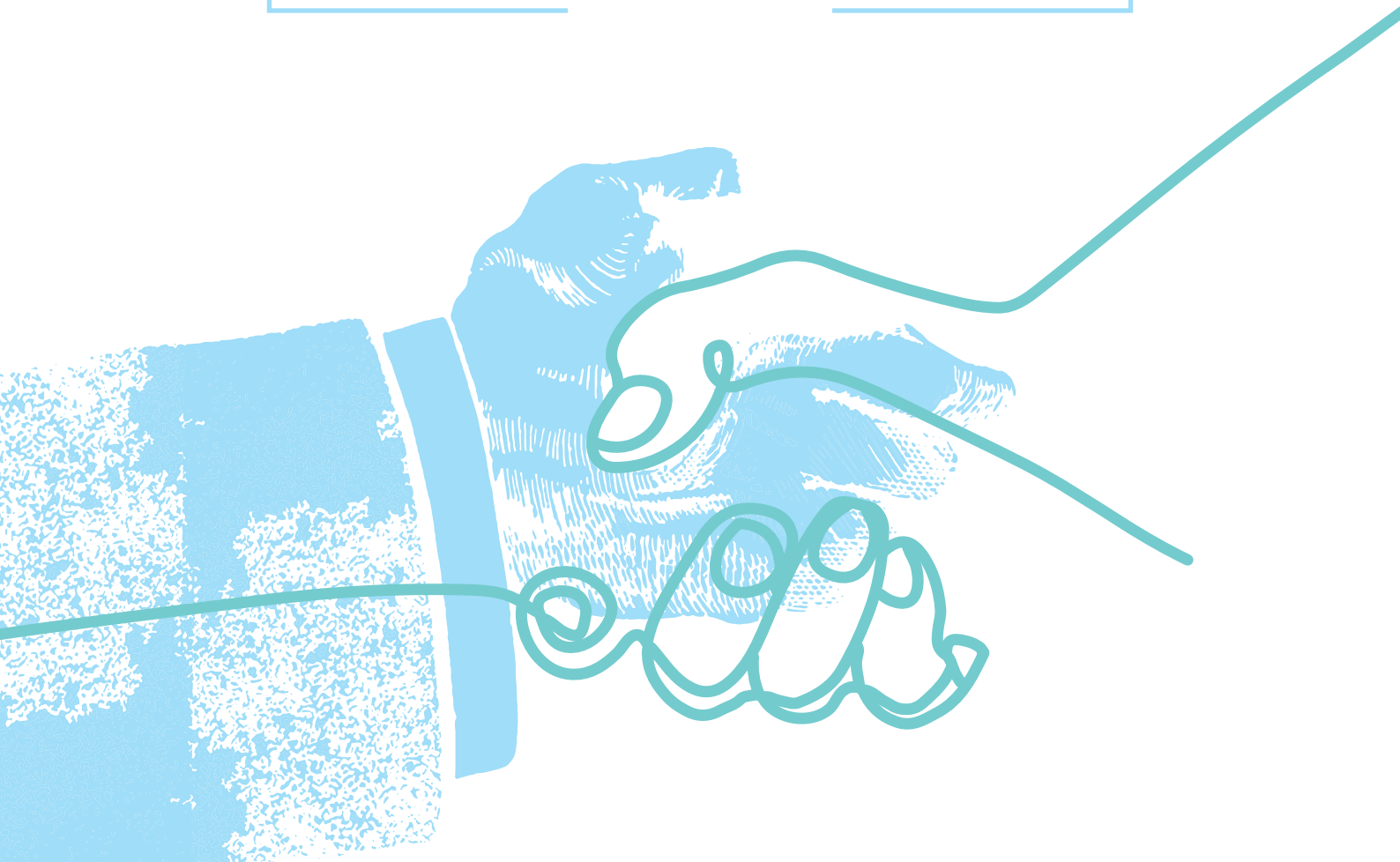
Éric **SIMON**, Directeur des relations sociales  
et de la politique sociale de l'AP-HP

~

## PLEIN SENS

Olivier **MÉRIAUX**

Mathilde **FOCHESATO**



## 7 PROPOS INTRODUCTIF Jean-Denis COMBREXELLE

# 1

## 8 LA NÉGOCIATION COLLECTIVE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

### 8 1.1 Ce que la négociation n'est pas

8 Négocier n'est pas informer

8 Négocier n'est pas consulter

10 Négocier n'est pas (se) concerter

### 10 1.2 Ce qu'est la négociation collective

10 La négociation collective : un processus qui réunit des parties ayant a priori des intérêts divergents dans un cadre d'interdépendance

11 La négociation collective : un processus de co-construction de règles communes autour du travail et de son organisation

11 Développer la négociation collective : le pari d'un dialogue social ambitieux

# 2

## 13 LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

### 13 2.1 Les textes de référence

### 14 2.2 Le nouveau cadre juridique en 12 questions / réponses

14 Quels sont les domaines pouvant faire l'objet d'un accord collectif local ?

14 Peut-on négocier sur d'autres thèmes que les 14 listés par l'Ordonnance du 17 février 2021 ?

14 Y-a-t-il des thèmes de négociation obligatoires ?

15 Quelle est la portée juridique des accords majoritaires ?

16 Qu'est-ce que le principe de faveur dans la négociation collective ?

16 Qui sont les acteurs de la négociation ?

16 Qui peut prendre l'initiative des négociations et à quel moment ?

17 Comment s'organise la négociation ?

17 Les accords doivent-ils respecter un formalisme particulier ?

17 À quelles conditions un accord signé est-il valide ?

18 Quelles sont les exigences de publicité des accords ?

19 Quelles sont les conditions de modification, de révision et de dénonciation des accords signés ?

## 3

### POURQUOI NÉGOCIER DES ACCORDS COLLECTIFS DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ?

- 20
- 21 3.1 La négociation collective :  
un outil efficace de régulation sociale
- 22 3.2 La négociation collective :  
un outil de transformation des relations  
sociales dans la durée

## 4

### COMMENT NÉGOCIER DE MANIÈRE LOYALE ET SÉRIEUSE ?

- 24
- 25 4.1 Se préparer à la négociation
- 25 Identifier les acteurs de la négociation
- 29 Définir les objectifs et les situations à résoudre
- 31 Établir un mandat de négociation
- 34 Construire une stratégie de négociation  
à partir de son mandat
- 35 Prévoir un plan B : les solutions « hors la table »
- 35 Organiser le processus de négociation
- 37 4.2 Conduire la négociation afin de trouver  
une formule générale d'accord
- 38 Proposer un accord de méthode
- 40 Élaborer un état des lieux et objectiver collectivement  
les problèmes à résoudre au travers  
d'un diagnostic participatif
- 40 Produire de la valeur avec des solutions créatives
- 41 Séquencer le déroulement de la négociation
- 43 4.3 Conclure la négociation
- 43 Formaliser l'accord : quelques conseils pratiques
- 44 Vérifier que l'accord trouvé est un bon accord
- 45 En cas d'échec
- 45 Après la signature...
- 45 En conclusion

## 5

### ANNEXES :

#### 46 TRAME D'ÉLABORATION D'UN ACCORD LOCAL

#### 53 RÉTROPLANNINGS DE NÉGOCIATION À PERSONALISER

53 Négociation à l'initiative de l'employeur

54 Négociation à l'initiative des organisations  
syndicales

#### 55 BIBLIOGRAPHIE

## Jean-Denis COMBEXELLE Président du Haut Conseil du dialogue social

1. La négociation collective apparaît souvent comme une notion mystérieuse pour ceux qui ne la pratiquent pas. Il faut se féliciter qu'il existe de multiples ouvrages ou guides qui lui soient consacrés.

Certains insistent sur la technique.

Il y a d'abord la technique juridique, le code du travail et les jurisprudences définissant le cadre dans lesquels doivent s'inscrire les accords de branche et d'entreprise.

Il y a ensuite la technique de la négociation où certains s'évertuent à apprendre aux futurs négociateurs à être des Machiavel de la « négo » en listant les méthodes voire les trucs qui permettraient d'aboutir à un accord de la part de l'autre partie.

Il ne faut pas mépriser les techniques, elles sont nécessaires et constituent en quelque sorte un ticket d'entrée pour quiconque veut s'engager dans une négociation.

Négocier un accord en méconnaissance des règles de droit applicables conduit à une impasse. De même que négocier sans un minimum de méthode et de préparation aboutit le plus souvent à l'échec.

2. Mais ce n'est ni dans les codes ni dans les recueils de jurisprudence que l'on trouvera les moyens de négocier un bon accord sur l'égalité salariale ou les conditions de travail. De même, il n'existe aucune méthode ou recette unique qui, quelles que soient les circonstances et les acteurs, permettrait d'aboutir à un accord.

Les bons guides, tel est le cas de celui élaboré par la Fédération Hospitalière de France, mettent en lumière le fait que, au-delà des techniques, la négociation collective repose sur trois principes : une volonté partagée, le respect et la confiance réciproque.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces principes ne reposent pas sur une vision naïve de la négociation qui exclurait les confrontations et les rapports de force.

Ce n'est pas en effet la forme de la négociation qui compte mais l'esprit dans lequel s'inscrivent les acteurs.

3. La volonté de négocier est la condition essentielle, les parties doivent avoir une conviction partagée que l'accord peut apporter davantage que le conflit. Elle implique aussi le partage des informations. Par expérience, il n'existe pas de négociation réussie durablement sur la base d'informations tronquées. Ce n'est pas une partie de poker menteur, bien au contraire, les négociations les plus difficiles ont abouti parce que chacun a mis cartes sur table.

Le respect entre les organisations autour de la table ne signifie pas que l'on est dans un salon de thé où l'on pratique les bonnes manières, il signifie seulement que l'on exclura le mépris et la moquerie. Mais il ne faut pas confondre la moquerie, à proscrire, avec l'humour parfois bien utile pour décrire certaines situations.

La confiance est le concept le plus subtil et le plus impalpable. J'ai assisté ou participé à des négociations très rudes où les acteurs avaient, en dépit de tout et sans jamais bien sûr l'exprimer, confiance dans la loyauté de l'autre. Cette confiance et cette loyauté, souvent masquées par les postures, sont les clefs de la négociation.

4. Le présent guide, tout en s'inscrivant dans les connaissances techniques nécessaires, donne chair et consistance à ces principes non écrits qui constituent la culture de la négociation.

Non seulement il faut le lire mais il faut se l'approprier doucement. Chacun pourra progressivement au fur et à mesure des négociations qu'il mène en mesurer la valeur et les apports, voire même l'enrichir de sa propre expérience.

C'est alors que l'on découvrira que la négociation collective est une forme appropriée et nécessaire d'organisation des sociétés modernes.

# LA NÉGOCIATION COLLECTIVE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

## 1.1

### Ce que la négociation n'est pas

**Comprendre ce qu'est la négociation collective consiste, avant toute chose, à distinguer d'autres notions courantes dans l'espace des relations sociales, telles que la consultation et la concertation.** Chacune de ces notions — aujourd'hui souvent confondues sous le vocable large de « dialogue social » — renvoie en effet à des formes bien distinctes, tant en termes de réglementation, d'objectifs, de processus que de résultats. De même, dans le cadre institutionnel de la fonction publique dans lequel on se situe, à ces procédures correspondent souvent des acteurs et des instances différentes, tant à l'échelon local qu'à l'échelon national.

#### Négocier n'est pas informer

Prévu par la loi de 1983, le principe de participation des agents publics à la gestion et au fonctionnement du service public se matérialise d'abord par des mécanismes d'information des représentants du personnel. Selon le *Référentiel des mots-clés du dialogue social dans la fonction publique* publié par l'association Réalités du dialogue social<sup>2</sup>, la simple information consiste pour l'employeur à partager « avec des représentants des agents des éléments d'explication sur une politique ou une décision déjà prise ou qu'il s'apprête à prendre afin de leur assurer le même niveau de connaissance et de compréhension des enjeux. De leur côté, les représentants des agents informent l'employeur ou la hiérarchie de leurs analyses, leurs préoccupations et leurs propositions ». La réglementation prévoit l'information obligatoire des représentants du personnel sur un certain nombre de sujets.

#### Négocier n'est pas consulter

Le droit à la participation des fonctionnaires s'exerce également au travers des rôles et attributions des instances consultatives dans lesquelles siègent leurs représentants au niveau national (Conseil Supérieur de la fonction Publique hospitalière et Conseil Commun de la Fonction Publique) et au niveau de l'établissement. Il s'agit ici de **recueillir, préalablement à une décision, les avis des représentants des agents** sur de nombreux sujets (tels que l'organisation et le fonctionnement de services, les conditions de travail, les lignes directrices de gestion...). La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 prévoit à ce propos la mise en place d'un Comité Social d'Établissement à l'issue des élections professionnelles de 2022, qui cumulera les attributions du Comité technique d'établissement (CTE) et du CHSCT au sein des établissements hospitaliers.

Les avis rendus par les représentants des agents ne sont pas liants pour la Direction, qui prend sa décision en dehors de l'instance. Le Comité social est par la suite informé de la décision prise par la direction.

<sup>2</sup> <https://www.rds.asso.fr/referentiel-des-mots-clefs-du-dialogue-social-dans-la-fonction-publique/>



EPS / ESMS	
Matières déjà prévues pour le CTE et applicables au CSE	Nouvelles matières instaurées pour le CSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations stratégiques de l'établissement, notamment :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le règlement intérieur ;</li> <li>- Le plan de redressement présenté par le président du directoire à l'agence régionale de santé ;</li> <li>- Le plan global de financement pluriannuel ;</li> <li>- Celles inscrivant l'établissement dans l'offre de soins au sein de son territoire.</li> </ul> </li> <li>• Concernant les GCS, cela concerne aussi la prorogation ou la dissolution du groupement ainsi que les mesures nécessaires à sa liquidation.</li> </ul>	
	Accessibilité des services et la qualité des services rendus à l'exception de la qualité des soins et des questions qui relèvent de la compétence du conseil de la vie sociale, de la CME, de la commission des usagers et de la CSIRMT.
	L'organisation interne de l'établissement, les projets de réorganisation de service ainsi que pour les GCS toute modification de la convention constitutive qui a un impact sur l'organisation du travail dans le groupement.
	Politiques d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations.
	Projets de lignes directrices de gestion (LDG) relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. → La mise en oeuvre des LDG fait l'objet d'un bilan, sur la base des décisions individuelles, devant le comité social.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets de délibération mentionnés à l'article L. 6143-1 du code de la santé publique.</li> <li>• Orientations stratégiques sur les politiques de ressources humaines, notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la politique de formation, y compris le plan de formation.</li> </ul>	
	Projets d'aménagements importants modifiant les conditions de santé, de sécurité et les conditions de travail lorsqu'ils s'intègrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service.
Modalités d'accueil et d'intégration des professionnels et étudiants.	
	En l'absence de F3SCT, l'assemblée plénière du CSE est également consultée sur les questions relatives à la protection de la santé physique et mentale, à l'hygiène, à la sécurité des agents dans leur travail, à l'organisation du travail, au télétravail, aux enjeux liés à la déconnexion et aux dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, à l'amélioration des conditions de travail et aux prescriptions légales y afférentes.

## Négocier n'est pas (se) concerter

À la différence du processus de consultation des instances — strictement encadré par des textes — **la concertation relève de modalités informelles** : l'employeur et les représentants des agents échangent sur un sujet, « à un stade où il n'y a pas de projet

*pré-élaboré, en vue de trouver un accord, autour d'un but commun »,* précise le Référentiel des mots-clés du dialogue social de RDS. Selon les sujets et les positions des parties, la concertation peut déboucher sur une consultation, une négociation ou une décision unilatérale.

## 1.2 Ce qu'est la négociation collective



Envisagée avant tout sous l'angle des stratégies d'acteurs, la négociation collective (ou sociale) réunit les représentants des employeurs et des professionnels, ici des agents publics, ayant des intérêts partiellement conflictuels ou divergents, et qui cherchent à résoudre ces problèmes communs ou à créer de la valeur ensemble, en décidant de règles acceptables par toutes les parties prenantes qu'ils représentent. En d'autres termes, la négociation est un processus organisé de décision à plusieurs, qui réunit des parties ayant des intérêts a priori divergents dans un cadre d'interdépendance.

### La négociation collective : un processus qui réunit des parties ayant a priori des intérêts divergents dans un cadre d'interdépendance

Au-delà de leur diversité d'approches, les analyses théoriques de la négociation (cf. bibliographie en annexe) insistent toutes sur un point : c'est précisément parce que les parties en présence ont des intérêts divergents mais sont dépendantes l'une de l'autre que la négociation devient un mode de décision possible et efficace<sup>3</sup>.

Dans toute organisation, il arrive que des tensions apparaissent, que des conflits éclatent, que des priorités d'action ou d'affectation de moyens (limités) se heurtent, alors même que ces organisations s'appuient sur le concours de chacun dans sa contribution au collectif pour leur bon fonctionnement.

C'est cette interdépendance des parties-prenantes qui les pousse à essayer de réduire leurs divergences ou de résoudre les conflits en parvenant à un accord bénéfique à toutes. En confrontant leurs idées et les différentes solutions, les négociateurs peuvent les modifier et les rendre compatibles, et ainsi identifier un compromis possible. La négociation se distingue ainsi des autres formes de décision collective par :

- **Le caractère conjoint ou « paritaire » de la décision** : à la différence de la décision unilatérale, l'accord collectif est défini conjointement.
- **Le caractère organisé de la décision** : chaque partie, par un processus de confrontation des objectifs et préférences de chacun, participe à la construction d'un compromis.

<sup>3</sup> Cette grille d'analyse de la négociation s'inspire largement des travaux de Christian THUDEROZ, professeur de sociologie émérite, qui a aimablement prêté son concours à la rédaction de ce guide.

## La négociation collective : un processus de co-construction de règles communes autour du travail et de son organisation

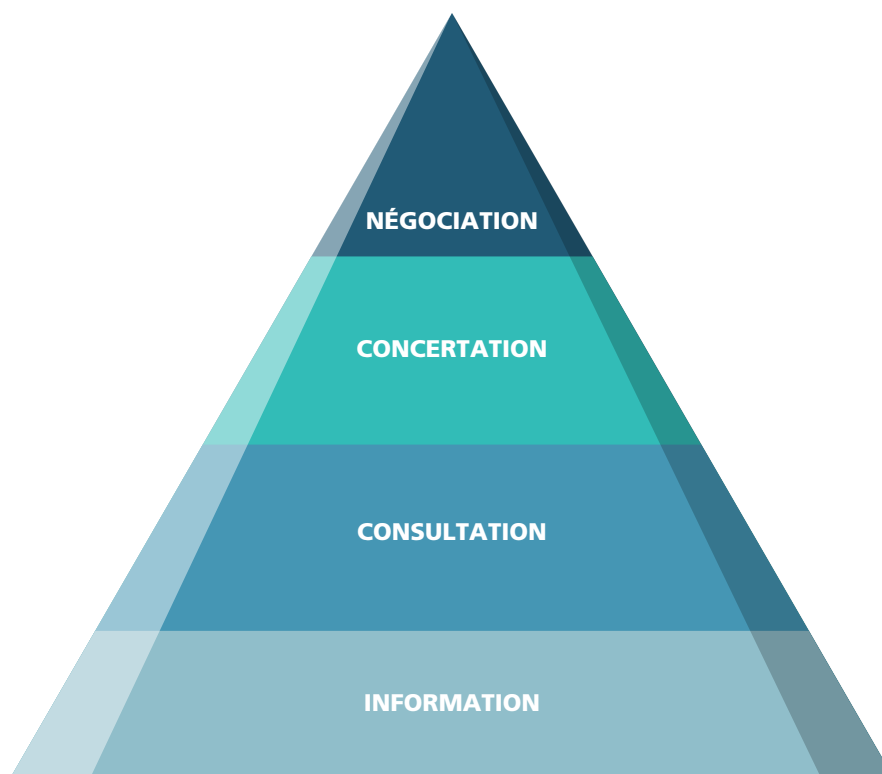
**La finalité de la négociation collective, c'est-à-dire la co-construction de règles communes fixées dans un accord, est atteinte par ce processus de décision à plusieurs.** La négociation collective (ou sociale) se définit donc tant par son objet que par sa forme. Les règles ainsi adoptées ont pour objet principal de régir la relation de travail (notamment la relation salariale, c'est-à-dire le cadre d'emploi et de contreparties associées) et les relations de travail, au sens plus ordinaire, c'est-à-dire la façon dont on travaille ensemble (l'organisation du travail). Elles peuvent également être de méthode, c'est-à-dire concerner la façon de traiter un sujet.

Dans le secteur privé, la portée juridique et le pouvoir normatif des accords collectifs, en particulier au niveau

local (entreprise, établissement), se sont fortement accrus au fil des réformes intervenues ces dernières décennies, non sans mettre à l'épreuve la capacité des acteurs à se saisir de ces opportunités, ni interroger la fonction protectrice traditionnelle de la négociation collective. C'est dans ce contexte que la loi de transformation de la fonction publique de 2019 initie une évolution en ce sens, en renforçant et précisant la portée des règles issues d'accords majoritaires, et donc conjointement élaborées, par rapport aux actes unilatéraux, si fortement ancrés dans la culture administrative.

### Développer la négociation collective : le pari d'un dialogue social ambitieux

Distinguer les différentes formes de « dialogue social » fait apparaître la négociation collective comme sa modalité la plus ambitieuse, mais aussi peut-être la plus complexe à mettre en œuvre.



- **INFORMATION**

Partager des éléments d'explication sur une situation donnée ou les enjeux d'une décision.

- **CONSULTATION**

Recueillir l'avis des représentants du personnel en amont de la mise en œuvre d'une décision.

- **CONCERTATION**

Échanger autour de projets, de buts communs.

- **NÉGOCIATION**

Construire une décision conjointe, élaborer des règles communes.

Développer la négociation collective au niveau local dans la fonction publique, et notamment au niveau des établissements de la fonction publique hospitalière est aujourd'hui un pari. Sa réussite suppose une évolution importante des relations entre employeurs et organisations syndicales.

Deux éléments structurels apparaissent de bon augure :

- La mise en place d'un cadre juridique clair et sécurisant pour les parties-prenantes ;
- L'expérimentation d'incitations à négocier via des financements, à l'image de la mise en œuvre locale des accords de Ségur.

Les employeurs publics et, au-delà, l'ensemble des parties-prenantes, peuvent également tirer des enseignements utiles des réformes conduites dans le champ du Code du travail. Elles montrent la nécessité d'une approche progressive des différents sujets en fonction de leur complexité, d'une forte montée en compétences de la partie syndicale sur l'environnement juridique et économique de l'établissement, et surtout d'une maîtrise partagée des techniques de construction contractuelle.

# LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

## 2.1 Les textes de référence

**1** La loi de Transformation de la fonction publique du 6 août 2019<sup>4</sup> porte la volonté de renforcer le dialogue social via d'importantes évolutions :

- Création des Comités Sociaux et Économiques (CSE), qui seront amenés à se substituer aux Comités Techniques (CT) et aux Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) à l'issue des prochaines élections professionnelles de 2022.

**Décret n°2021-1570 du 3 décembre 2021 relatif aux comités sociaux d'établissement des établissements publics de santé, des établissements sociaux, des établissements médico-sociaux et des groupements de coopération sanitaire de moyens de droit public.**

- Refonte des compétences des Commissions Administratives Paritaires (CAP) et mise en place des Lignes Directrices de Gestion.

**2** L'ordonnance 2021-174 du 17 février 2021<sup>5</sup> pris en l'application de l'article 14 de la loi habilitant le Gouvernement à prendre toutes dispositions relevant du domaine de la loi « *afin de favoriser, aux niveaux national et local, la conclusion d'accords négociés dans la fonction publique* » et prise dans la continuité du rapport « *Renforcer la négociation collective dans la fonction publique*<sup>6</sup> » remis au Gouvernement en avril 2020.

L'ordonnance donne un cadre juridique nouveau à la négociation locale en :

- Élargissant les thématiques ouvertes à négociation ;
- Reconnaisant la portée juridique de ces accords ;
- Précisant les parties habilitées à signer ces accords.

Elle est complétée par le décret 2021-904 du 7 juillet 2021<sup>7</sup> qui fixe les modalités de négociation et de conclusion des accords collectifs dans les différents versants de la fonction publique.

**3** S'agissant de la fonction publique hospitalière, l'instruction DGOS du 26 juillet 2021 relative à la mise en œuvre des mesures sur la sécurisation des organisations et des environnements de travail résultant de l'accord du « Ségur de la santé », précise les mesures qui doivent nécessairement ou peuvent faire l'objet d'un accord local dans le contexte de la déclinaison locale des accords de Ségur et des financements alloués<sup>8</sup>.

<sup>4</sup><https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038889182>

<sup>5</sup><https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043149112>

<sup>6</sup>Marie-Odile ESCH, Christian VIGOUROUX, Jean-Louis ROUQUETTE, Renforcer la négociation collective dans la fonction publique, avril 2020. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/rapportrenforcerlanegociationcollective.pdf>

<sup>7</sup><https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043768038>

<sup>8</sup><https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2021/2021.16.sante.pdf>

## 2.2

# Le nouveau cadre juridique en 12 questions / réponses

### Quels sont les domaines pouvant faire l'objet d'un accord collectif local ?

Le nouvel article 8 ter de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 ouvre de nouveaux thèmes à la négociation en enrichissant la liste fixée par le législateur en 2010. Quatorze domaines peuvent désormais faire l'objet d'un accord collectif local :

1. Les conditions et à l'organisation du travail, notamment la prévention dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et de la santé au travail ;
2. Le temps de travail, le télétravail, la qualité de vie au travail, les modalités des déplacements entre le domicile et le travail ainsi que les impacts de la numérisation sur l'organisation et les conditions de travail ;
3. L'accompagnement social des mesures de réorganisation des services ;
4. La mise en œuvre des actions en faveur de la lutte contre le changement climatique, de la préservation des ressources et de l'environnement et de la responsabilité sociale des organisations ;
5. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
6. La promotion de l'égalité des chances et la reconnaissance de la diversité et la prévention des discriminations dans l'accès aux emplois et la gestion des carrières ;
7. L'insertion professionnelle, le maintien dans l'emploi et l'évolution professionnelle des personnes en situation de handicap ;
8. Le déroulement des carrières et à la promotion professionnelle ;
9. L'apprentissage ;
10. La formation professionnelle et la formation tout au long de la vie ;
11. L'intéressement collectif et les modalités de mise en œuvre de politiques indemnitaires ;
12. L'action sociale ;
13. La protection sociale complémentaire ;
14. L'évolution des métiers et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### Peut-on négocier sur d'autres thèmes que les 14 listés par l'Ordonnance du 17 février 2021 ?

Des négociations portant sur tout autre domaine peuvent être conduites mais dans ce cas, les accords n'auront pas de caractère opposable et ne pourront pas comporter de mesures réglementaires, ou de clauses dont la mise en œuvre implique l'édiction de mesures réglementaires.

### Y-a-t-il des thèmes de négociation obligatoires ?

L'article 3 de l'ordonnance du 17 février 2021 édicte une seule obligation d'ouverture de négociation : le renouvellement du plan relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Six mois au plus tard avant l'expiration du plan d'action assurant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'autorité compétente propose à l'ensemble des organisations syndicales représentatives l'ouverture d'une négociation pour l'élaboration du prochain plan d'action. En cas de conclusion d'un accord, le plan négocié constitue le plan d'action.

L'instruction DGOS du 26 juillet 2021 rappelle cette obligation et ajoute que la mise en œuvre de l'accord sur le télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021 est également conditionnée à la conclusion d'un accord majoritaire.

## Quelle est la portée juridique des accords majoritaires ?

Les accords majoritaires portant sur les 14 thématiques identifiées par l'ordonnance acquièrent un caractère opposable.

Les clauses de l'accord peuvent avoir un effet **normatif direct**, en comportant des décisions édictant des mesures réglementaires, sous réserve de ne pas porter sur des règles devant faire l'objet d'un décret en Conseil d'État, ni modifier ou déroger à des règles fixées par un décret en Conseil d'État. Ces mesures réglementaires ne sont pas soumises à la consultation préalable des organismes consultatifs compétents.

Les clauses de l'accord peuvent également avoir un effet normatif indirect, en comportant des clauses par lesquelles l'autorité administrative s'engage à entreprendre des actions déterminées. Pour celles de ces actions impliquant l'édition de mesures réglementaires, l'autorité compétente fait connaître aux organisations syndicales le calendrier dans lequel elle envisage de prendre ces mesures.

Actes administratifs réglementaires	Actes administratifs / décisions relevant du champ de compétence du directeur d'établissement
<ul style="list-style-type: none"><li>• Décret en Conseil des ministres ;</li><li>• Décret en Conseil d'État ;</li><li>• Décret simple ;</li><li>• Arrêté (acte réglementaire autonome ou d'application de la loi).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Règlement intérieur ;</li><li>• Arrêté de nomination ;</li><li>• Arrêté d'attribution d'une prime ;</li><li>• Lignes directrices de gestion ;</li><li>• Mesures d'ordre intérieur (décision de changement d'affectation, organisation des services...);</li><li>• Projet d'établissement.</li></ul>



En pratique, les établissements de la fonction publique hospitalière n'ont pas compétence pour édicter des mesures à caractère réglementaire de portée générale. En revanche, la déclinaison locale de mesures à caractère législatif ou réglementaire pourra se faire par la voie d'accord si les textes le prévoient expressément.

C'est le cas pour la mise en œuvre de certaines des « mesures Ségur », ainsi que le précise l'instruction DGOS du 26 juillet 2021 : l'élaboration de chartes de fonctionnement des pools de remplacement, l'annualisation du temps de travail et le passage à 11h de la durée de repos quotidien passent obligatoirement par la conclusion d'un accord local majoritaire.

## Qu'est-ce que le principe de faveur dans la négociation collective ?

**Le nouvel article 8 septies de la loi du 13 juillet 1983 affirme le « principe de faveur ».** Lorsqu'un accord local porte sur les conditions d'application d'un accord de niveau supérieur, il ne peut que « *préciser cet accord ou en améliorer l'économie générale dans le respect des stipulations essentielles* ».

Comme l'ont fait remarquer certains juristes<sup>9</sup>, l'affirmation d'un principe de faveur dans l'articulation des niveaux de négociation « *se présente à rebours du mouvement qui préside au dialogue social dans le secteur privé depuis 2004* » et la formulation employée demeure assez floue sur un point crucial : « *Est-ce que l'amélioration doit être appréciée davantage par avantage, c'est-à-dire par groupe de stipulations ayant le même objet (les congés versus les congés)* » ou bien plus globalement, comme y incite désormais la jurisprudence ? Le renvoi à « *l'économie générale de l'accord dans le respect de ses stipulations essentielles* » semble devoir conduire à une double appréciation, à la fois globale et par groupes de stipulations principales de l'accord de niveau supérieur, ce qui risque de compliquer la tâche des négociateurs locaux et de l'autorité en charge de contrôler la légalité des accords qu'ils signent (cf. infra).

## Qui sont les acteurs de la négociation ?

Le nouvel article 8 quater de la loi du 13 juillet 1983 détermine, en fonction du niveau de négociation, les parties habilitées à négocier et signer les accords : organisations syndicales de fonctionnaires représentatives, et, côté administration, l'autorité compétente « *pour prendre les mesures réglementaires que comporte l'accord ou pour entreprendre les actions déterminées qu'il prévoit* ».

**Au niveau local et pour ce qui concerne la fonction publique hospitalière, participent à la négociation les organisations syndicales disposant d'au moins un siège au sein du comité social de l'établissement (CTE jusqu'au renouvellement des instances) et le Chef d'établissement ou son représentant.** Lorsque l'accord contient des stipulations qui se substituent à un acte unilatéral, l'autorité compétente pour édicter cet acte unilatéral peut ne pas être le signataire, sous réserve qu'elle en ait préalablement approuvé le contenu.

L'autorité administrative compétente pour signer l'accord peut autoriser une autre autorité administrative à négocier et conclure l'accord, sous réserve qu'elle procède préalablement à sa validation. L'autorité compétente (délégante) doit donc valider les dispositions de l'accord final avant que l'autorité délégataire ne puisse le signer.

## Qui peut prendre l'initiative des négociations et à quel moment ?

À la différence du secteur privé, la législation ne fait pas obligation à l'administration de négocier de façon périodique sur des thèmes définis, sauf en ce qui concerne l'établissement et le renouvellement du plan relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

### L'engagement d'une négociation collective se fait classiquement à l'initiative de l'administration.

**L'ordonnance prévoit également une initiative syndicale par une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli au total au moins 50 % des suffrages exprimés.** La direction d'établissement destinataire d'une demande écrite d'ouverture d'une négociation relevant de sa compétence doit alors :

1. Accuser réception de la demande dans un délai de 15 jours ;
2. Inviter par écrit les organisations syndicales représentatives à une réunion, visant à déterminer si les conditions d'ouverture d'une négociation sont réunies. Cette réunion se tient dans un délai de 2 mois à compter de la date à laquelle la demande d'ouverture de négociation a été reçue ;
3. À l'issue de cette réunion, l'autorité administrative ou territoriale compétente notifie par écrit dans un délai de 15 jours aux organisations syndicales représentatives la suite qu'elle donne à la demande.

<sup>9</sup> Christophe FROUIN, Maëlle LAFON, 2021, « *Le printemps du dialogue social dans la fonction publique* », Revue Hospitalière de France, n°600, mai-juin 2021, p.38-44.



## Comment s'organise la négociation ?

Les textes de référence sont relativement peu prolixes en matière d'organisation matérielle de la négociation, mais ils prévoient néanmoins :

- La faculté de conclure des accords de méthode préalablement à l'engagement d'une négociation sur une matière donnée. Outre la définition d'un calendrier de travail, ces accords peuvent prévoir les modalités concrètes et les principes d'organisation. **Comme on le verra plus loin, l'usage de cette possibilité devrait être largement encouragé car de nature à favoriser l'obtention d'un accord dans des conditions de loyauté qui en renforcent la légitimité.** L'article 1 du décret n°2021-904 précise que ces accords peuvent également prévoir une formation à la négociation des participants selon les modalités qu'ils fixent.
- La possibilité d'organiser les réunions de préparation ou de la négociation elle-même à distance dans les conditions fixées par l'ordonnance du 6 novembre 2014 et le décret du 26 novembre 2014 ou, le cas échéant, par des modalités fixées dans un accord cadre ou de méthode.

## Les accords doivent-ils respecter un formalisme particulier ?

L'article 5 du décret du 7 juillet 2021 précise les éléments qui doivent obligatoirement figurer dans l'accord. Il s'agit des mentions suivantes :

- Le calendrier de mise en œuvre, le cas échéant la durée de validité de l'accord ;
- Les conditions d'examen par le comité de suivi des mesures prévues et de leurs modalités d'application.

Un comité de suivi doit en effet être constitué pour chaque accord conclu (nouvel Article 8 octies de la loi du 13 juillet 1983), ce qui était auparavant une simple faculté. Il est composé de membres désignés par les organisations syndicales signataires de l'accord et de représentants de l'autorité administrative ou compétente.

À la différence de ce qui est désormais la règle dans le secteur privé depuis 2016, aucun texte de référence n'impose la présence d'un préambule dans les accords collectifs de la fonction publique.

Dans la pratique, nous verrons que la formulation conjointe des objectifs et intentions partagées dans un préambule constitue un excellent moyen de faciliter l'entrée en négociation. En outre, les parties-prenantes de la négociation collective dans la fonction publique ne sont pas à l'abri d'une évolution jurisprudentielle analogue à celle connue dans la négociation collective du secteur privé, où le préambule est de plus en plus mobilisé par le juge pour interpréter les intentions des signataires de l'accord.

## À quelles conditions un accord signé est-il valide ?

**Le nouvel article 8 quater de la loi de 1983 prévoit que la validité des accords est conditionnée à la signature par des organisations syndicales représentatives ayant obtenu au total au moins 50% de suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles, comptabilisés au niveau où l'accord est signé.**

La validité des accords signés peut par ailleurs être soumise à une série de procédures particulières :

- Lorsque l'accord comporte l'édition de mesures réglementaires qui relève de la compétence de plusieurs autorités, il est signé par l'ensemble des autorités ;
- Lorsque l'accord porte sur un objet qui entre dans les compétences d'un organe collégial ou délibérant, il ne peut entrer en vigueur que si cet organe a préalablement autorisé l'autorité à engager les négociations et conclure l'accord ou s'il a approuvé l'accord signé par cette autorité.



## Mise en place d'un contrôle de légalité des accords locaux majoritaires pour les établissements de la fonction publique hospitalière

Les accords conclus par le directeur d'un établissement public de santé ou d'un établissement médico-social doivent faire l'objet d'un contrôle de conformité des dispositions de l'accord aux normes de niveau supérieur. Ce contrôle incombe au Directeur Général de l'ARS. Il ne s'agit pas d'un contrôle d'opportunité des mesures prévues par l'accord mais d'un contrôle de légalité. En l'absence de décision du Directeur Général de l'ARS dans un délai de 2 mois à compter de la date de la réception de l'accord, ce dernier est réputé valide et peut être publié.

L'article 4 du décret du 7 juillet 2021 vient préciser les modalités selon lesquelles s'effectue ce contrôle. Ce contrôle s'exerce dans un délai de 2 mois, toutefois ce délai peut être prorogé d'un mois à la demande du directeur Général de l'ARS lorsqu'un complément d'informations est requis.

Lorsqu'une décision de non-conformité de l'accord aux normes de niveau supérieur est transmise à l'établissement, elle fait l'objet d'une information au comité social d'établissement.

## Quelles sont les exigences de publicité des accords ?

Les accords qui sont publiés entrent en vigueur le lendemain de leur publication ou à une date postérieure qu'ils fixent. L'article 6 du décret de juillet 2021 vient préciser les modalités de publication de ces accords :

- L'autorité administrative signataire de l'accord procède à sa publication par voie numérique ou par tout autre moyen ;
- En vue de leur mise à disposition de l'ensemble des agents, les accords publiés sont transmis par l'autorité signataire, selon le cas, au ministre chargé de la fonction publique, au ministre chargé des collectivités territoriales ou au ministre chargé de la santé ;
- Les accords comportant des clauses édictant des mesures réglementaires sont publiés dans les mêmes conditions que les actes administratifs auxquels ils se substituent ;
- Il est prévu la transmission d'une copie des accords, sans délai, au conseil supérieur compétent (Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière (CSFPH) pour les établissements publics de santé et établissements sociaux et médico-sociaux) et au Conseil commun de la fonction publique, s'il concerne au moins deux fonctions publiques ;
- Enfin les organisations syndicales siégeant au sein de l'organisme consultatif de référence (CCFP, CSFPH, ou CSE en fonction de l'accord) sont informées des accords signés, de leur mise en œuvre et, le cas échéant, de leur modification, de leur suspension et de leur dénonciation.

## Quelles sont les conditions de modification, de révision et de dénonciation des accords signés ?

La révision de l'accord intervient à l'initiative de l'autorité administrative ou territoriale signataire ou de tout ou partie des organisations syndicales signataires, représentant la majorité au moins des suffrages exprimés. Cette condition de majorité s'apprécie :

- À la date de signature de l'accord, lorsque la révision intervient durant le cycle électoral au cours duquel l'accord a été signé ;
- Ou à la date des dernières élections professionnelles organisées pour l'organisme consultatif de référence, lorsque la révision intervient après le cycle électoral au cours duquel l'accord a été signé.

### Suspension des accords (article 9 du décret du 7 juillet 2021)

L'autorité administrative signataire d'un accord peut après un délai de préavis de quinze jours suspendre l'application de celui-ci pour une durée maximale de trois mois renouvelables une fois en cas de situation exceptionnelle. L'autorité informe les organisations syndicales signataires des motifs justifiant la suspension et son renouvellement.

### Dénonciation des accords (article 10 du décret du 7 juillet 2021)

Lorsque les clauses d'un accord à durée indéterminée ne peuvent plus être appliquées, cet accord peut faire l'objet d'une dénonciation totale ou partielle par les parties signataires.

Lorsque la dénonciation émane d'une des organisations syndicales signataires, elle doit respecter les conditions de majorité prévues pour leur conclusion.

La dénonciation intervient à la suite d'un préavis d'une durée d'un mois. Les clauses réglementaires que comportent un accord faisant l'objet d'une telle dénonciation restent en vigueur jusqu'à ce que le pouvoir réglementaire ou un nouvel accord les modifie ou les abroge.

# 3

## POURQUOI NÉGOCIER DES ACCORDS COLLECTIFS DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ?

Ouvrant de nouvelles perspectives au développement de la négociation sociale dans les trois versants de la fonction publique, l'ordonnance du 17 février 2021 fixe des objectifs ambitieux aux parties prenantes de la négociation : il ne s'agit pas moins que de « *trouver les solutions collectives les plus adaptées aux enjeux des territoires et des services publics* »<sup>10</sup>.

Dans un contexte institutionnel où le champ des possibles, réglementaires ou budgétaires, reste structurellement contraint, le défi est de taille. Ce d'autant plus que dans l'ensemble de la fonction publique, la prééminence de la logique statutaire a induit

un schéma culturel des relations sociales et des pratiques de décision unilatérale plutôt que la logique contractuelle issue de la négociation.

**La question de savoir quels bénéfices escompter en privilégiant la voie de la négociation se pose donc de manière primordiale. Pour un DRH ou responsable RH en charge de mener une négociation, faire cet exercice de clarification, pour soi-même, pour son équipe de direction et pour ses interlocuteurs syndicaux est le préalable incontournable à toute ouverture de négociation.**

### 3.1

#### La négociation collective : un outil efficace de régulation sociale

##### Regard de DRH

**Guillaume COUVREUR**  
DRH du CH de Roubaix



*La négociation sociale est un exercice inconfortable en ce qu'elle oblige d'une part les directions des hôpitaux à dégager des marges de manœuvre dans l'organisation et/ou les projets déployés. Cela implique d'être prêt à s'éloigner de la stratégie initialement envisagée en intégrant certains enjeux défendus par les organisations syndicales. D'autre part, elle est aussi une prise de risque pour les organisations syndicales qui, dès lors qu'elles acceptent la signature d'un accord majoritaire, doivent assumer la prise de décision auprès des acteurs de terrain dont ils sont les représentants.*

*Force est de constater que la qualité du dialogue social se trouve renforcée, dès lors qu'elle repose sur des fondements solides et négociés. Elle permet de dépasser des oppositions de principe, d'un côté comme de l'autre et sortir de la dimension posturale dans laquelle nous nous enfermons parfois. La prise de décision négociée est également mieux comprise et mieux acceptée par les équipes concernées.*



<sup>10</sup> Selon les termes du rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance du 17 février 2021.

---

La littérature académique sur la négociation nous indique que dans bien des cas, la négociation collective est un moyen pratique de prendre des décisions. Construire une décision conjointe par la négociation réduit en effet les coûts et aléas d'autres modes décisionnels – tels que la décision unilatérale de l'employeur (souvent mal comprise, plus ou moins portée par le management, pas toujours applicables dans des contextes spécifiques...) ou le recours à une instance tierce (la décision de justice, aléatoire et longue à obtenir).

Dans des organisations en mutation, une solution négociée, construite collectivement par ceux qui ont la connaissance la plus fine de ses conditions de mise en oeuvre, est gage de meilleure pertinence et appropriation par les collectifs de travail. En acculturant les parties prenantes aux contraintes de gestion, de l'environnement..., elle embarque également un effet de pédagogie, de moyen et de long terme. Elle offre surtout un cadre organisé pour réguler les tensions ordinaires présentes dans toutes les organisations de travail.

Cette fonction de régulation est fréquemment mésestimée par les décideurs et employeurs publics. Si la voie de la construction négociée des règles collectives s'avère souvent efficace, c'est que toutes les organisations de travail, à l'instar d'un hôpital, sont « *traversées de tensions et de désaccords, peuplées d'agents et de managers aux objectifs et aux principes différents, unis sur l'essentiel mais divergeant sur les moyens d'y parvenir* »<sup>11</sup>. Il n'est pas anodin que le concept « *d'ordre négocié* » ait été forgé par le sociologue américain Anselme STRAUSS dans les années 1950 suite aux observations réalisées dans deux hôpitaux ou « *tout le monde semblait être en train de négocier quelque chose* ».

L'avantage de la négociation collective, souligne Christian THUDEROZ, est « *qu'elle organise méthodiquement cette confrontation d'intérêts et de points de vue et cette création / adaptation permanente des règles du travail et des relations de travail* ». Sans solutionner immédiatement toutes les carences des organisations, elle permet au moins, si elle est conduite avec méthode, aux parties prenantes de se mettre d'accord sur leurs désaccords et d'identifier les zones de convergences possibles.

---

<sup>11</sup> Christian THUDEROZ, Conférence inaugurale des Rencontres RH de la Santé, octobre 2021. En ligne sur le blog de l'auteur : <https://thdz-negotiationcollective.org/blog-3/>

## 3.2

# La négociation collective : un outil de transformation des relations sociales dans la durée

### Regard de DRH

Karine HAMELA

DRH du CHU de Nice



*La loi de transformation de la fonction publique nous a ouvert de nouvelles marges de manœuvre locales. Or, si le cadre statutaire et réglementaire unique garantit à la fois l'égalité des droits et des devoirs des agents publics, la possibilité de prendre en considération des spécificités locales est très importante. La négociation est un bon outil pour le faire.*

*À mon sens, la négociation est aussi un moyen de faire mûrir notre dialogue social et ses acteurs. C'est la raison pour laquelle, même si nous ne parvenons pas à signer un accord majoritaire au terme de la négociation, le processus reste fructueux !*

*Au CHU de Nice par exemple, la prévention des risques psychosociaux est une priorité. C'est pourquoi nous avons mis en place un collège pluri-professionnel pour instruire et répondre aux situations d'alerte. La participation des représentants issus du CHSCT permet des regards croisés et complémentaires qui enrichissent l'analyse de situations complexes.*

*Certes, cela ne résulta pas d'un « accord » au sens strict, mais sans le travail de préparation et de négociation sur un plan d'action global pour traiter les RPS, nous ne serions pas parvenu à ce résultat. Bien sûr, nous continuons d'avoir des points de dissensus avec les organisations syndicales, mais ces travaux nous ont permis d'aller au-delà des postures des instances et de créer un lien de confiance qui enrichit le dialogue social au quotidien.*



**Plus qu'un autre mode de dialogue social, la négociation collective participe de la consolidation d'un système de relations professionnelles basé sur l'engagement réciproque et la responsabilisation des parties-prenantes.** Ouvrir une négociation est l'occasion de construire un dialogue inscrit dans la durée, quand bien même elle n'aboutit pas à la conclusion d'un accord. La négociation permet à chacun de se voir reconnaître comme un interlocuteur digne d'attention, et d'agir sur la confiance réciproque. Mais aussi de valoriser les compétences et expertises de chacun (par exemple, la maîtrise des sujets liés aux conditions de travail ou au droit du travail par les organisations syndicales).

Ces perspectives peuvent paraître lointaines et utopiques dans des environnements de relations sociales marqués

par la conflictualité, trop d'unilatéralisme d'un côté et de bellicisme de l'autre, et des marges de manœuvre trop restreintes pour alimenter le fameux « grain à moudre » de la négociation. Pourtant l'expérience de nombreuses entreprises et organisations publiques montre que des évolutions progressives peuvent enclencher un cercle vertueux.

Les directions des établissements publics de santé ou médico-sociaux peuvent aujourd'hui prendre appui sur le cadre incitatif défini par les « accords Ségur » pour construire un agenda social de négociation sur différents thèmes. Outre les sujets prioritaires pour lesquels un accord majoritaire doit être recherché, des sujets tels que la QVT, l'égalité professionnelle ou la formation professionnelle peuvent sans doute plus facilement donner lieu à des accords larges.



## LES CONDITIONS D'OUVERTURE D'UNE NÉGOCIATION SONT-ELLES RÉUNIES ?

La grille d'analyse ci-dessous vous est proposée afin de guider votre réflexion sur l'opportunité d'ouvrir ou non une négociation. Elle liste les questions indispensables à se poser avant d'initier le processus de négociation.

### L'OUVERTURE DE LA NÉGOCIATION PRÉSENTE-T-ELLE DES OPPORTUNITÉS ?

OUI



NON



*Questions pour guider la réflexion :*

- Le cadre réglementaire permet-il d'ouvrir une négociation sur le sujet voulu ?
- Le sujet de la négociation permet-il d'envisager un accord facile ?
- Est-ce le bon moment pour ouvrir une négociation ? Le contexte s'y prête-t-il ?

### L'OUVERTURE DE LA NÉGOCIATION PRÉSENTE-T-ELLE DES RISQUES ?

OUI



NON



*Questions pour guider la réflexion :*

- L'ouverture de la négociation serait-elle de nature à réactiver des revendications impossibles à satisfaire ?
- À alimenter des concurrences entre OS ?
- En cas de non-accord, ai-je des alternatives ?

### L'OUVERTURE DE LA NÉGOCIATION PRÉSENTE-T-ELLE DES INCONVÉNIENTS ?

OUI



NON



*Questions pour guider la réflexion :*

- A-t-on suffisamment de temps devant nous de ressources disponibles pour piloter correctement le processus de la négociation ?

### L'OUVERTURE DE LA NÉGOCIATION PRÉSENTE-T-ELLE DES AVANTAGES ?

OUI



NON



*Questions pour guider la réflexion :*

- L'obtention d'un accord favoriserait-elle la réalisation des objectifs du projet d'établissement ?
- L'ouverture d'une négociation pourrait-elle s'avérer être un levier d'apaisement des relations sociales ?

## COMMENT NÉGOCIER DE MANIÈRE LOYALE ET SÉRIEUSE ?

Ainsi que le soulignent les auteurs du rapport « Renforcer la négociation collective dans la fonction publique<sup>12</sup> », « *l'évolution du cadre législatif est nécessaire mais ne garantit pas à elle seule le renforcement attendu de la négociation collective et de la conclusion d'accords dans la fonction publique. Il convient de créer un environnement favorable à la négociation, culturel et méthodologique* ».

**Pour une direction hospitalière, la manière la plus immédiate et la plus efficace de créer un environnement favorable à la conclusion d'accords consiste en premier lieu à réellement « prendre au sérieux » l'exercice de négociation : se préparer, anticiper et mobiliser les moyens nécessaires, définir une stratégie et savoir l'adapter pour cheminer vers un compromis.** Le manque de préparation est la cause d'échec la plus fréquentes parmi celles identifiées par les spécialistes de la négociation. Elle est trop souvent la conséquence d'une approche « instinctive » de la négociation, dont découle toute une série d'effets qui nuisent parfois lourdement à l'environnement de négociation<sup>13</sup>.

Cette approche « instinctive » reste particulièrement prégnante en France, alors que d'autres environnements socio-culturels, en Europe et en Amérique du Nord par exemple, ont favorisé une approche beaucoup plus méthodique et « raisonnée » de la négociation sociale. Un volumineux corpus d'ouvrages académiques et de manuels est à disposition des praticiens désireux d'améliorer l'efficacité des processus de négociation au travers de méthodes connues sous différentes appellations (négociation « basée sur les intérêts », « à gains mutuels », « fondée sur la résolution de problèmes »...).

**Les principes essentiels de méthode qui sont présentés ici visent non pas à maximiser les gains d'une seule partie à la négociation mais bien à faciliter la construction de solutions satisfaisant les intérêts de toutes les parties.**

**La responsabilité de proposer les règles d'une négociation loyale et sérieuse, qui vont favoriser la construction d'un accord et sa légitimité auprès du corps social, incombe tout particulièrement aux représentants de l'employeur.** Ainsi que l'avait rappelé le sociologue Christian THUDEROZ lors de sa conférence aux Rencontres RH de la santé d'octobre 2021, « *ce jeu ne peut aboutir à la mise en accord que si trois conditions sont respectées – et c'est à leur égard qu'interviennent la loyauté, le sérieux et la bonne foi des négociateurs* :

1. *Le respect, par chacune des parties, du jeu réglé qu'est une négociation collective ;*
2. *Le respect de la règle de réciprocité des concessions ;*
3. *Le respect des engagements pris à la table de négociation.*

*Négocier de façon « loyale et sérieuse » est autant une obligation légale qu'une exigence pratique, puisque si l'une ou l'autre de ces trois conditions n'est pas remplie, la négociation ne peut se dérouler et la mise en accord s'opérer ».*

<sup>12</sup> Marie-Odile ESCH, Christian VIGOUROUX, Jean-Louis ROUQUETTE, Renforcer la négociation collective dans la fonction publique, avril 2020.

<sup>13</sup> Cf. Alain LEMPEREUR, Aurélien COLSON, 2020, Méthode de négociation, Paris, Dunod.



## 4.1 Se préparer à la négociation

### Regard de DRH

Erwann PAUL

DRH du CHU de Rennes



*La négociation est une opportunité importante pour sortir du triptyque classique de discussion avec les organisations syndicales : consultations obligatoires, mise en œuvre d'évolutions réglementaires ou déclinaison des projets d'établissement, et recherche de sorties de conflits sociaux. La négociation non seulement donne une perspective nouvelle sur ces sujets mais conduit à explorer des thématiques nouvelles.*

*Concrètement, avant toute négociation, il me paraît important de définir les thématiques sur lesquelles des intérêts communs peuvent être trouvés avec les organisations syndicales. Dans cette phase préliminaire, je m'intéresse d'abord aux gains que l'établissement et les agents pourraient trouver dans ces avancées. En tant que Directeur des Ressources Humaines et négociateur désigné, un moment d'échange préalable avec la Direction Générale sur les enjeux et les objectifs de la négociation est indispensable. Cela permet de définir les points qui ne seront pas ouverts à négociation et les limites qui ne pourront pas être franchies. Je trouve aussi utile de colliger les potentielles discussions antérieures, les textes réglementaires (s'il en existe) et les données chiffrées relatives aux sujets abordés. Si possible, connaître les souhaits (affichés ou cachés) des partenaires sociaux est un plus indéniable !*



Un adage, issu d'un classique des manuels de la négociation, *Comment réussir une négociation*<sup>14</sup>, le rappelle : « Pour bien négocier, trois verbes d'action sont à retenir : Préparer, préparer et préparer... ». Cette phase de préparation s'articule autour de trois enjeux :

- Les personnes (qui participe à la négociation ?) ;
- Les problèmes (que doit-on résoudre/améliorer ?) ;
- Les processus (comment va-t-on s'y prendre ?)<sup>15</sup>.

Il s'agit à la fois de définir l'objectif de la négociation à venir, de se projeter dans le déroulement des échanges tout en gardant la souplesse nécessaire pour être réactif et s'adapter. Au sein d'un établissement de santé, la préparation de la négociation d'un accord doit être un travail d'équipe, qui mobilise au-delà des fonctions spécialisées sur les sujets RH ou relations sociales.

### Identifier les acteurs de la négociation

Savoir qui sera assis à la table de négociation, quelle personnalité ou quel style de négociation sont les leurs, lesquels peuvent être des alliés est crucial.

**Mais ce qui se joue en coulisses au sein de chaque « camp » est tout aussi déterminant que ce qui se passe sur la scène officielle que constitue la table de négociation.** Le propre de la négociation collective est que le négociateur (un DRH, un délégué syndical) ne négocie pas pour lui-même mais pour le compte d'autrui, dont il a reçu mandat ou dont il est chargé de défendre les intérêts. Quand bien même le mandat est explicite et la délégation complète, les mandants ne sont pas inertes et leur réaction doit toujours être anticipée pour définir les marges du négociable. **Les acteurs parties-prenantes impliqués dans la construction du compromis ne se limitent donc pas à ceux physiquement présents autour de la table.**

<sup>14</sup> Roger FISHER, William URY, Bruce PATTON, 2006, *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil.

<sup>15</sup> Pour une description détaillée, cf. Alain LEMPEREUR, Aurélien COLSON, 2020, *Méthode de négociation*, Paris, Dunod, Chapitre 2.

## Déterminer les acteurs qui participent directement aux négociations

Comme on l'a vu précédemment, les textes définissant le nouveau cadre de la négociation dans la fonction publique déterminent les acteurs juridiquement habilités à signer des accords, en fonction de leur qualité d'organisation représentative côté syndical et d'autorité administrative compétente côté employeur.

En revanche, ces textes ne détaillent pas les principes applicables pour la composition des délégations. L'expérience montre qu'il s'agit d'un facteur clé dans la dynamique négociatoire. Sur ce point, la circulaire d'application de la loi de 2010 avait précisé que « *le nombre maximum de membres par délégation syndicale est fixé par l'autorité administrative ou territoriale en*

*amont de la négociation après concertation avec les organisations syndicales appelées à négocier* »<sup>16</sup>. Dans le nouveau cadre réglementaire, il semble préférable d'essayer de trouver un compromis sur ce sujet dans le cadre d'un accord de méthode couvrant tous les aspects de la conduite de la négociation (cf. infra).

En pratique, la composition des délégations peut être amenée à changer en fonction des questions abordées, au moins en partie (cf. encadré infra). Mais il importe que le noyau dur des délégations et les chefs de file soient en permanence présents pour assurer la continuité du processus de part et d'autre.



### COMPOSER SON ÉQUIPE DE NÉGOCIATION EN FONCTION DES SUJETS ET DE LA SITUATION, IDENTIFIER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

Trois niveaux d'interlocuteurs peuvent composer l'équipe de négociation : le niveau politique (directeur d'établissement), stratégique (le ou la DRH et son équipe rapprochée) et les acteurs considérés comme expert des sujets techniques (ex : ingénieur prévention des risques). La pertinence de la mobilisation de ces différents interlocuteurs dépend des sujets, de la stratégie adoptée, mais aussi de l'étape à laquelle se trouve la négociation. Certains acteurs n'ont vocation à être mobilisés qu'à certains moments :

#### Tout au long de la négociation :

- Le DRH ou responsable RH qui pilote la négociation ;
- Un expert technique et/ou un responsable service tout au long du processus.

#### À l'ouverture :

- Le Chef d'établissement ;
- L'ensemble des acteurs concernés par les sujets abordés.

#### Lors des premières séances ou pour certaines séances thématiques :

- Des personnes avec des compétences d'animation ;
- Des experts « métiers ».

#### Lors des dernières phases de négociation :

- Le Chef d'établissement.

### Tenir compte du passif des membres de l'équipe

La qualité des relations personnelles entretenues par les négociateurs autour de la table est une des clés de la réussite de la négociation. Avant de commencer la négociation, il est recommandé de prendre le temps de faire le point sur la relation entre les personnes autour de la table et leur historique, avec lequel il faudra composer.

### Distribuer les rôles au sein de l'équipe

En amont de chaque session de négociation, il peut être intéressant d'attribuer des rôles bien définis à chacune des personnes composant l'équipe : la personne qui mène les discussions, celle qui observe, celle qui prend des notes... Cela vous permettra de recueillir des éléments essentiels qui seront utiles lors des debriefs et des préparations des séances suivantes : compte rendu des échanges, éléments d'ambiance... Par ailleurs, vous pouvez également vous mettre d'accord sur un principe d'alternance (prise de relai) si l'une des personnes de l'équipe se retrouve en difficulté (perte de calme, mauvaise posture...).

<sup>16</sup> Circulaire DGAFP relative à la négociation dans la fonction publique du 22 juin 2011 : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes\\_de\\_reference/2011/C\\_20110622\\_0002.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2011/C_20110622_0002.pdf)

### Identifier les acteurs de la négociation, repérer les influents et rechercher les potentiels alliés

Les établissements publics de santé et médico-sociaux s'inscrivent dans un environnement institutionnel et politique complexe, à différents niveaux (locaux et nationaux) et qui mobilise une pluralité d'acteurs pouvant influencer de façon directe ou indirecte leurs orientations et la façon dont ces orientations sont mises en œuvre.

#### **Des acteurs non présents autour de la table de négociation peuvent néanmoins jouer un rôle crucial dans les négociations :**

- Les acteurs « au-dessus » : des acteurs en relation hiérarchique avec les négociateurs ou leur mandant, qui peuvent avoir un pouvoir décisionnaire, fixer les instructions que les négociateurs doivent respecter ou qui seront amenés à juger de la légalité des accords signés (notamment l'ARS). Mais également des acteurs nationaux qui peuvent être des ressources pour apporter de l'expertise (FHF) ou influencer éventuellement les positions des uns et des autres (Fédérations syndicales).
- Les acteurs « en dessous » : ceux au nom de qui on négocie, ou qui vont influencer sur la mise en œuvre, des acteurs qui détiennent des informations ou des ressources clés, des acteurs à qui leur statut confère le droit d'intervenir, des acteurs qui vont être utiles dans la mise en œuvre de l'accord une fois signé. Même absentes de la table de négociation, ces « parties prenantes » peuvent modifier le rapport de forces. Il pourra s'agir pour les OS de leurs électeurs et adhérents, pour les équipes de direction des cadres de santé et de l'encadrement de proximité, de la communauté médicale et des responsables médicaux.
- Les acteurs « à côté » : ceux qui ne sont pas directement concernés par la négociation mais font partie de l'environnement de l'établissement et peuvent y trouver des intérêts propres à son issue, notamment les établissements du GHT, les élus locaux et les collectivités territoriales.

En amont de la négociation, il est donc utile de repérer ces différents acteurs et d'identifier ceux qui peuvent devenir des alliés. Pour cela, il est possible de dessiner une cartographie des parties prenantes.



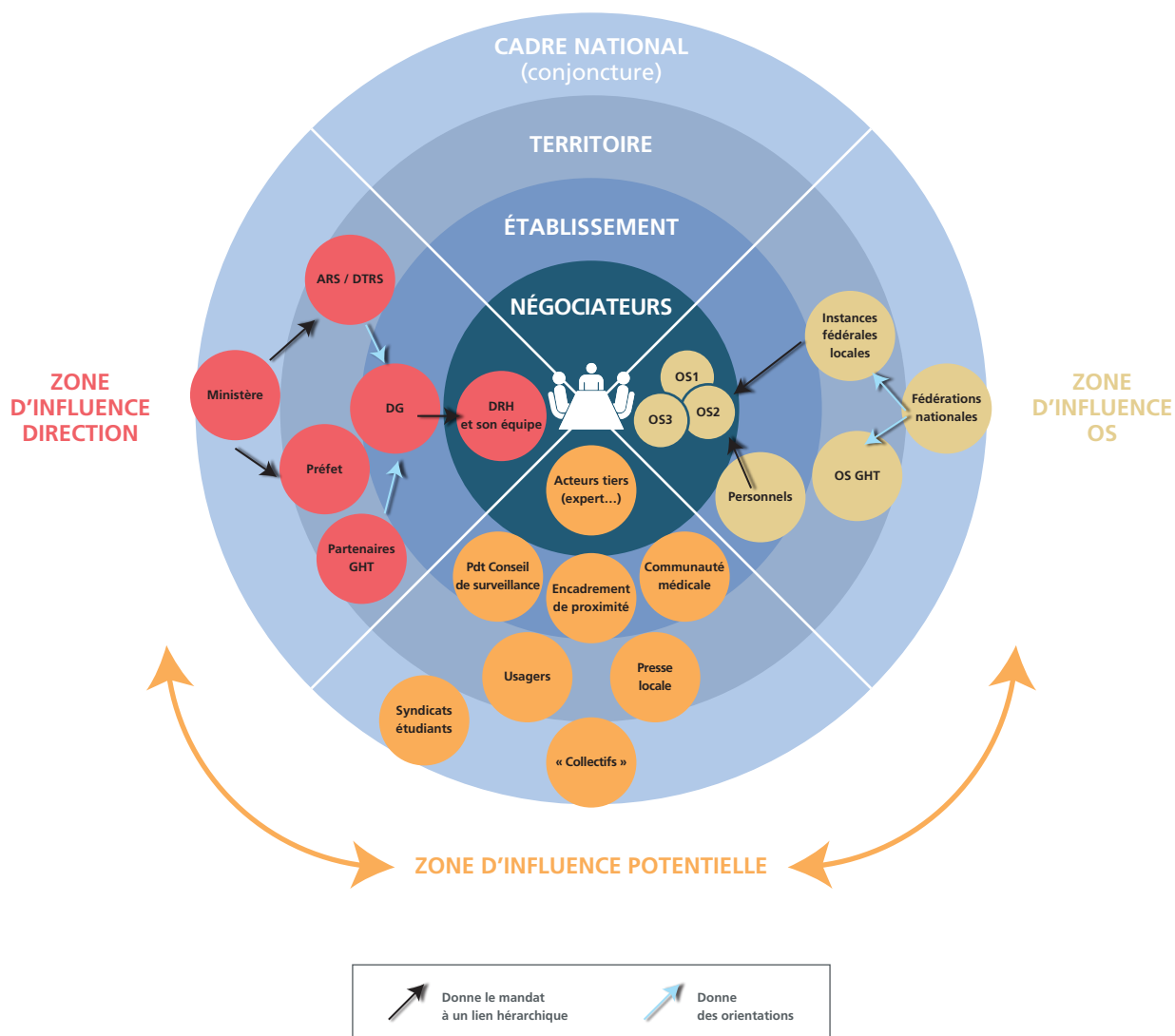
## DESSINER LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Le schéma ci-dessous dresse l'ensemble des parties prenantes possiblement impliquées dans la négociation collective au sein d'un établissement hospitalier. Il vous est proposé afin de vous aider à construire votre propre cartographie, et, à partir de celle-ci, à construire votre stratégie de négociation.

Pour cela :

- ✓ **Lister** toutes les parties prenantes impliquées dans votre négociation, en plus des personnes habilitées à négocier, en faisant l'effort de nommer les personnes réelles ;
- ✓ **Identifier** dans quelle zone d'influence se positionneraient a priori ces acteurs, ce qui vous permettra d'estimer qui serait opposant, allié, hésitant ;
- ✓ **Y faire apparaître** la nature des relations entretenues entre elles, à l'aide de flèches ou cercles, afin de mettre en évidence les éventuelles coalitions. À partir de ce schéma, il sera plus facile d'identifier les risques / opportunités / forces / faiblesses associés à ces coalitions.

Au fil des différentes phases de la négociation, le positionnement des différents acteurs peut évoluer : aussi, il est conseillé de mettre la cartographie à jour régulièrement.



## Définir les objectifs et les situations à résoudre

Ne jamais perdre de vue la raison d'être de la négociation : on négocie parce qu'on a besoin d'atteindre un objectif, et que l'on pense y arriver de façon plus satisfaisante avec la participation et le consentement de l'autre partie plutôt que seul par des moyens unilatéraux. La préparation doit donc aider à établir le plus clairement possible ce qui est attendu de la négociation.

### Identifier et comprendre les objectifs et les motivations : les siens... et ceux des autres parties

Les objectifs de la négociation peuvent être de natures multiples et constituent un ensemble complexe dont il faut démêler les tenants et les aboutissants. Notamment, des intérêts indirects, sans liens évidents avec la négociation en cours, peuvent entrer en compte.

Les négociateurs sont mus, motivés par des éléments plus profonds que leurs intérêts objectifs : des principes éthiques, des émotions...

**Voilà pourquoi il est important de distinguer objectifs et motivations profondes.** Les objectifs sont ce que l'on cherche à obtenir, les motivations à satisfaire sont les raisons pour lesquelles on cherche à obtenir ces objectifs. Comme le soulignent Alain LEMPEREUR et Aurélien COLSON dans leur manuel de négociation, « même lorsque deux négociateurs se disputent la même chose, l'accord reste possible s'ils veulent la même chose, mais pour des motivations différentes »<sup>17</sup>.



### Interroger les motivations en présence

1. Quelles sont mes motivations dans cette négociation (mes intérêts, mais en reconnaissant aussi mes émotions et mes déterminants éthiques) ?
2. Quelles sont, à mon avis, les motivations de l'autre partie ? Comment puis-je me les imaginer en me mettant à sa place (sans toutefois, ce faisant, projeter mes intérêts) ?
3. Quelles sont les motivations d'éventuelles parties prenantes, absentes de la négociation mais qui, à un titre ou à un autre, se sentiront concernées par ses effets ?
4. Parmi tous les intérêts notés, quels sont ceux qui correspondent en fait à des positions, et qu'il me faut analyser plus en détail pour découvrir leurs motivations sous-jacentes ?

(d'après LEMPEREUR & COLSON, op.cit)

**Identifier et comprendre les objectifs et motivations de l'autre partie est fondamental pour mieux appréhender la situation et les enjeux de la négociation.** Ce peut-être l'objet d'un travail de préparation « en chambre » (mais toujours en équipe !). Mais recueillir les besoins, intérêts et préférences de l'autre partie permet d'élaborer des propositions et des solutions plus satisfaisantes pour les parties et d'esquisser

ce que pourrait-être une « formule générale d'accord ». Dans la pratique, cela peut se faire de manière informelle, en amont du début des négociations, ou bien de manière plus officielle lors de l'ouverture des négociations (cela peut même donner une utilité aux traditionnelles déclarations liminaires, pour peu qu'elles concernent le sujet à traiter).

<sup>17</sup> Op. cit, op page 49.

### Expliciter les situations à résoudre pour envisager des solutions négociables

**Négocier de manière « raisonnée » suppose de passer d'une formulation des objectifs immédiats de part et d'autre à l'identification de situations à résoudre, ouvrant ainsi la possibilité de trouver des solutions satisfaisantes pour les deux parties.** Un exemple classique de ce type de déplacement concerne la négociation salariale. Les objectifs d'une négociation salariale peuvent s'exprimer en termes de revendication pour les salariés ou de prétention des employeurs, mais ils peuvent également se formuler en termes de problèmes et solutions.

**Exemple :** Passer de revendication pour les salariés « *Nous voulons 5 % d'augmentation* » en confrontation directe avec la position des employeurs « *pas plus de 1%* » à des formulations du type « *Comment hausser le pouvoir d'achat des salariés sans dégrader les comptes ?* » ou « *Comment compenser la moindre progression globale des rémunérations par des mesures ciblées en direction des « petits salaires » ?* ».

Cette séquence du travail de préparation prend généralement la forme d'un exercice collectif de créativité pour dresser la liste des différents problèmes à examiner, dresser la liste des solutions raisonnables susceptibles de les résoudre, et ordonner cette liste en fonction de la liste de ses propres intérêts et motivations.



## Imaginer des solutions mutuellement satisfaisantes

1. *Quelles sont les solutions négociables que je pourrais avancer ? Celle qui me sont le plus favorables ? Celles moins souhaitables, mais raisonnables ? Quelles sont les moins souhaitables, mais encore acceptables ?*
2. *Quelles sont les solutions négociables que l'autre partie pourrait proposer ? Lesquelles lui sont les plus favorables, à mon sens ? Celles moins souhaitables ? Et celles seulement acceptables ?*
3. *Parmi mes solutions, lesquelles puis-je en toute honnêteté qualifier de raisonnables ? Et parmi les siennes ? Quelles solutions me semblent acceptables par l'autre et moi ? Parmi ces dernières, lesquelles me sont plus favorables ? Et celles qui semblent plus favorables à l'autre, sans m'être défavorables ?*

(d'après LEMPEREUR & COLSON, op.cit)

## Établir un mandat de négociation

La négociation réunit des représentants qui négocient au nom de leurs mandants et qui devront leur rendre des comptes à l'issue de la négociation. Une négociation intra-organisationnelle s'ajoute ainsi à la négociation inter-organisationnelle, ce qui est source de complexité supplémentaire dans le processus lui-même et dans la construction de compromis acceptables par toutes les parties.

Avant la négociation, il est conseillé d'engager un travail formel de clarification du mandat avec la hiérarchie. Un bon mandat est précis sur les objectifs, les priorités ainsi que sur les interdits et lignes rouges à ne pas franchir. Néanmoins, un bon mandat reste flexible, afin de donner des marges de manœuvre au négociateur pour saisir les opportunités.



## Quelques conseils pour établir un mandat clair et être en capacité de le tenir tout au long de la négociation

Parce que c'est le négociateur qui va le porter et qui connaît le mieux les enjeux, il est assez logique que lui revienne le soin d'élaborer une proposition de mandat, que son délégué, Chef d'établissement, valide.

### À cette occasion, il est important de :

- ✓ **Faire préciser / reformuler** les points qui ne seraient pas clairs pour le mandaté ou le mandataire ;
- ✓ **Ne pas hésiter à renégocier** un mandat irréaliste, qui surestimerait l'objectif ou qui aurait l'ambition de traiter un nombre trop important de sujets ;
- ✓ **Inclure dans le mandat des éléments de méthode** (tonalité de la négociation, fermeté des positions) ;
- ✓ **Durant la négociation, se tenir prêt à renoncer à un accord** qui ne respecterait pas le mandat, plutôt que vouloir conclure l'accord à tout prix ;
- ✓ **Au cours de la négociation, prendre le temps de revenir au mandat** et de le faire évoluer si nécessaire (et donc revalider).

Il n'est pas possible de porter un mandat avec lequel on est en désaccord (manière de s'y prendre, orientations du mandat). En cas de difficulté majeure, il convient de régler le point avant la négociation, voire se faire remplacer si cela est impossible.

(d'après le MOOC d'Aurélien COLSON, « Fondamentaux de la négociation », ESSEC/Coursera)

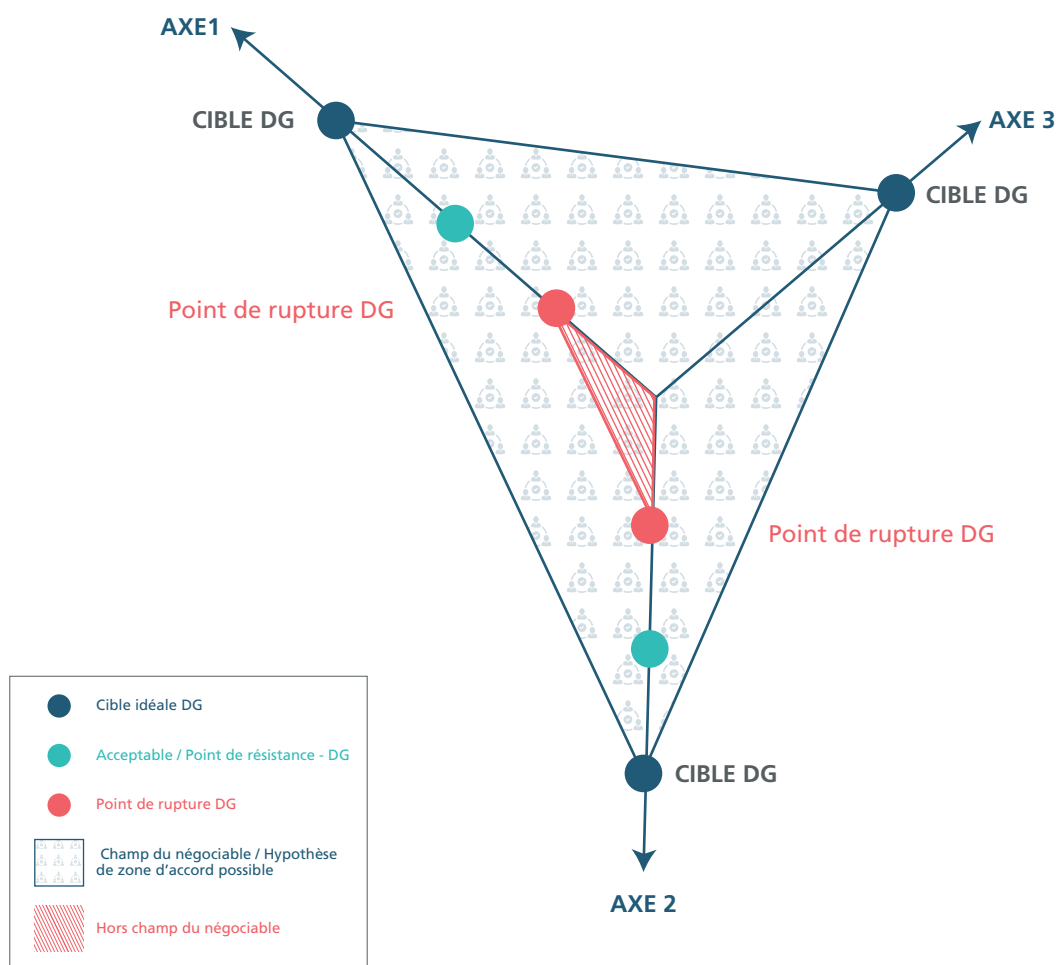
Il est crucial de se mettre d'accord avec le mandant sur tous les points avant d'entrer en négociation. Un scénario de désaveu du projet d'accord par le Chef d'établissement serait particulièrement dommageable pour les relations partenariales entre parties à la table des négociations, compliquant ainsi les négociations à venir.

### À l'hôpital, qui donne le mandat ?

Au-delà du Chef d'établissement qui fixe le mandat interne, le Directeur Général de l'ARS exerce un contrôle de légalité des mesures présentes dans l'accord. Puisque la publication de l'accord et donc sa mise en œuvre est suspendue à la validation du Directeur Général de l'ARS, il est impératif d'échanger avec l'ARS en amont de la négociation, afin de s'assurer que les orientations générales de l'accord ne seront pas bloquées pour manque de conformité.



### CONSTRUCTION DU MANDAT : LE CHAMP DU NÉGOCIABLE

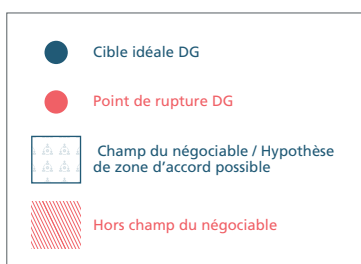
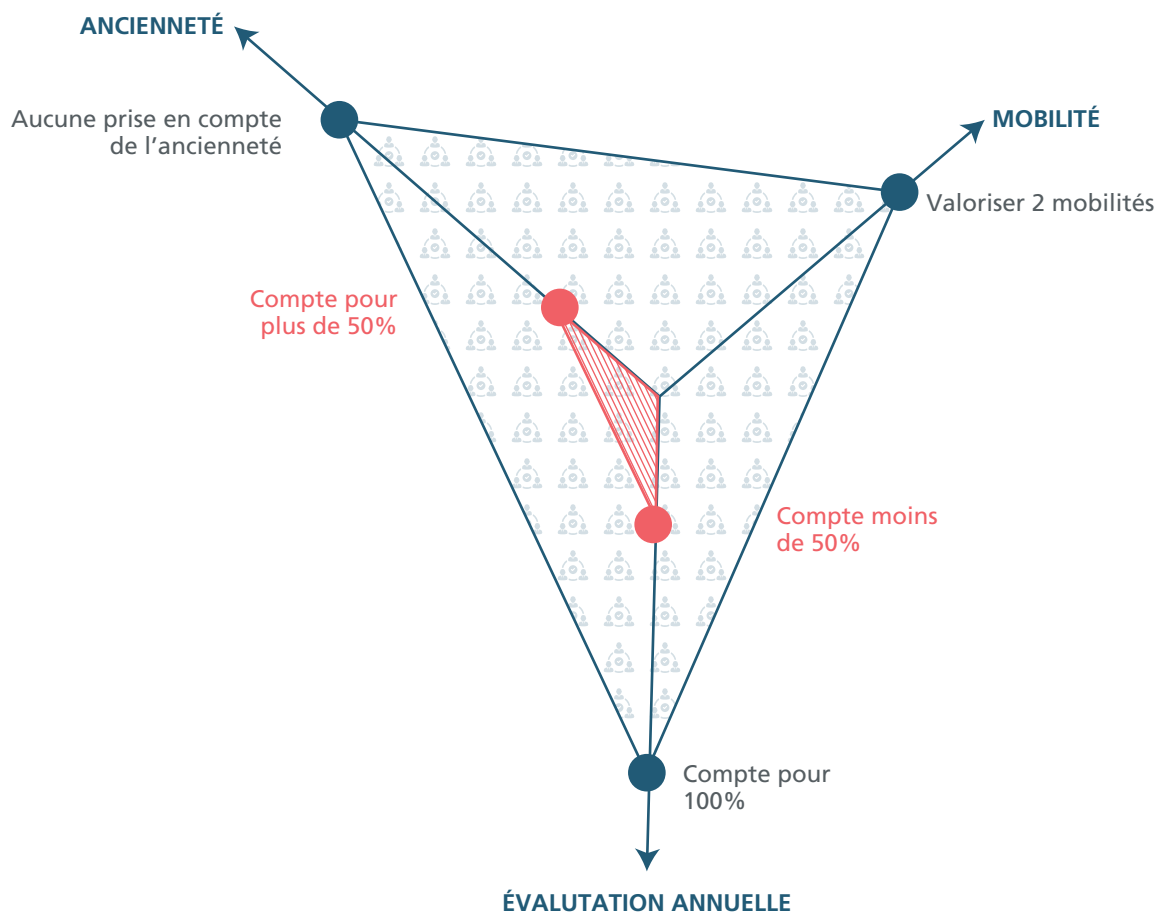


Le schéma ci-dessus montre que le champ du négociable se situe entre la cible et le point de rupture du mandat. Deux champs du négociable se dessinent autour d'un point de résistance (le point en vert), et à partir duquel le champ du négociable est moins satisfaisant pour le mandant.





## CONSTRUCTION DU MANDAT : L'EXEMPLE DE L'AVANCEMENT



- **CIBLE DG :**

L'ancienneté n'est pas prise en compte pour la promotion de grades, l'évaluation annuelle compte pour 100% et les mobilités sont valorisées à partir de deux mobilités.

- **POINT DE RUPTURE DG :**

L'ancienneté compte pour plus de 50%, tandis que l'évaluation annuelle compte pour moins de 50%. L'absence de valorisation de mobilité n'entraîne pas un point de rupture pour le DG.

## Construire une stratégie de négociation à partir de son mandat

Le mandat permet aux négociateurs de construire leur stratégie de négociation :

- **Imaginer les solutions susceptibles de satisfaire toutes les parties ;**
- **Prévoir un ou plusieurs plans B ou voies de sortie** (la « solution hors table »), en cas d'échec de la négociation.

Construire sa stratégie de négociation à partir de son mandat passe par imaginer en amont les solutions susceptibles de satisfaire l'ensemble des protagonistes à la table des négociations (et hors de la table des négociations) en restant dans le champ du négociable.

Le champ du négociable dépend d'abord de ce qui relève de la compétence de l'établissement, mais aussi de ce qui est identifié comme ouvert à la négociation par les mandants. Ce champ ouvert à la négociation se situe entre deux bornes, que sont la cible et le point de résistance du mandant, et qu'il convient d'identifier précisément. La cible est ce que le négociateur cherche à atteindre, la fourchette haute de son mandat et le point de résistance est sa fourchette basse, le point au-delà duquel il préférera quitter la table de négociations et mettre en œuvre son « plan B ». Cette zone « grise », située entre deux bornes, dans laquelle le mandaté et son équipe pourront évoluer et imaginer des combinaisons d'items, présente également l'intérêt de leur laisser « des marges de manœuvre » suffisantes pour contourner les contraintes du mandat (aller-retours, blocages...).

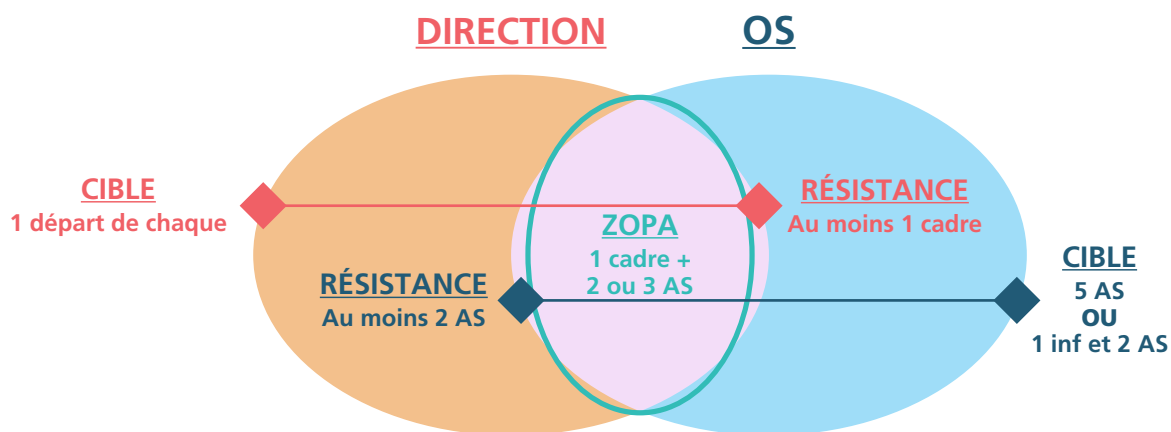


### IDENTIFIER LA « ZONE D'ACCORD POSSIBLE »

Un moyen de construire des propositions et solutions satisfaisantes pour les parties est de raisonner au sein d'une « zone d'accord possible ».

Tout comme vous aurez, en établissant le mandat de la négociation, défini votre cible et votre point de résistance, il est nécessaire d'identifier ceux de l'autre partie. Les cibles et les points de résistance des parties dessinent la « zone d'accord possible », c'est-à-dire la zone de recouvrement entre la cible idéale, la cible satisfaisante et le point de résistance de chacune des parties.

Pour préparer la négociation, il faut donc imaginer la « zone d'accord possible » et, dans ce périmètre, élaborer différents scénarios de ce qui pourrait ressembler à un accord mutuellement satisfaisant. Pour illustration, voici de ce que pourrait être une « zone d'accord possible » dans le cas de **la négociation des départs en études promotionnelles** :



#### CONTEXTE

L'établissement dispose d'une **enveloppe de 150K€** pour les départs en études promotionnelles. Sont possibles, pour les durées et montants suivants :

- **Formation IFSI** : 3 ans, 90K€ ;
- **Formation AS** : 1 an, 30K€ ;
- **Formation cadre** : 1 an, 45K€.

## Prévoir un plan B : les solutions « hors la table »

Lors de cette phase de préparation, il est également indispensable d'imaginer ce que pourraient être les solutions « hors la table ». Il s'agit de construire des scénarios « plan B ».

### *Pourquoi prévoir un ou plusieurs « plans B » ?*

L'identification des solutions hors table doit aider, durant la négociation, à évaluer les solutions envisagées, et ainsi ne pas accepter un accord moins intéressant que son plan B. **Une règle d'or : l'accord trouvé doit toujours être meilleur que la meilleure alternative hors table.**

Par ailleurs, disposer d'un meilleur plan B que l'autre partie autorise à se montrer exigeant à la table des négociations et permet éventuellement d'obtenir un meilleur accord. Inversement, un plan B médiocre oblige à accepter à la table des négociations des solutions moins satisfaisantes.



### Quelques questions à se poser pour identifier son plan B

- *En dehors de cette négociation, que puis-je faire pour satisfaire mes motivations ?*
- *Quelles seraient les conséquences de chacune de ces solutions hors table ? et donc laquelle répondrait le mieux à mes motivations ?*
- *À ma connaissance, que peut faire l'autre partie sans moi si je quitte la table ?*
- *Quelles seraient les conséquences pour l'autre de ces solutions hors table ?*
- *Pendant la négociation, quelles questions puis-je poser à l'autre pour me faire une idée plus précise de son plan B ?*

(d'après LEMPEREUR & COLSON, op.cit)

## Organiser le processus de négociation

L'organisation du processus de négociation, c'est-à-dire la façon dont on va mener les négociations, est un facteur-clé pour limiter les pertes de temps et les risques d'échec. Il revient généralement à la délégation employeurs de proposer un cadre amendable aux organisations syndicales sur les principaux paramètres du processus : calendrier prévisionnel, ordre du jour des séances, format des réunions, règles de partage de l'information et de communication, éventuels moyens alloués.

À cette fin, il est utile de s'interroger, en équipe et lors de cette phase de préparation, sur les conditions à réunir pour que le processus de négociation puisse s'opérer de manière efficiente en maximisant les chances d'un accord.

- *De combien de temps a-t-on besoin pour essayer d'aboutir à un accord ? Y'a-t-il, de chaque côté, une échéance particulière à respecter ?*
- *Est-on d'accord sur les points à traiter, l'ordre dans lequel on les traite et la manière de progresser vers un accord ?*
- *Est-on d'accord sur les modalités de travail concrètes et les règles de partage de l'information ?*



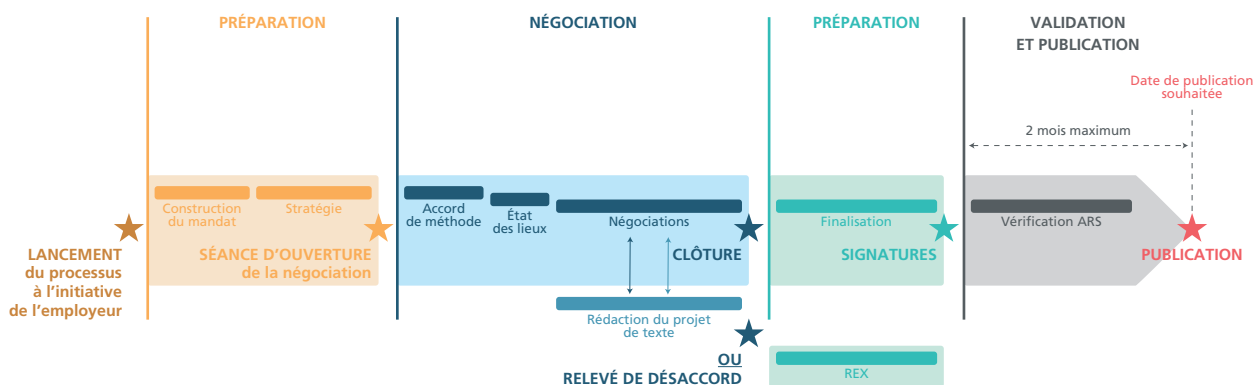
## QUELQUES CONSEILS POUR ORGANISER LE RÉTRO-PLANNING DE LA NÉGOCIATION

1. Définir les bornes temporelles de la négociation (le début et la fin souhaités) ;
2. Identifier les étapes incontournables ;
3. Établir une cible en termes de nombre de réunions, de durée et de fréquence de ces réunions (multilatérales et bilatérales) et évaluer le temps de travail nécessaire pour préparer ces réunions ;
4. Déterminer les règles de communication (qui préside les réunions, qui est l'interlocuteur entre les réunions...) ;
5. Lister les informations que je dois absolument partager et celles que je ne dois absolument pas transmettre ;
6. Anticiper la logistique (lieu des réunions, équipement, environnement) dont les détails auront leur importance dans la tonalité de la négociation.

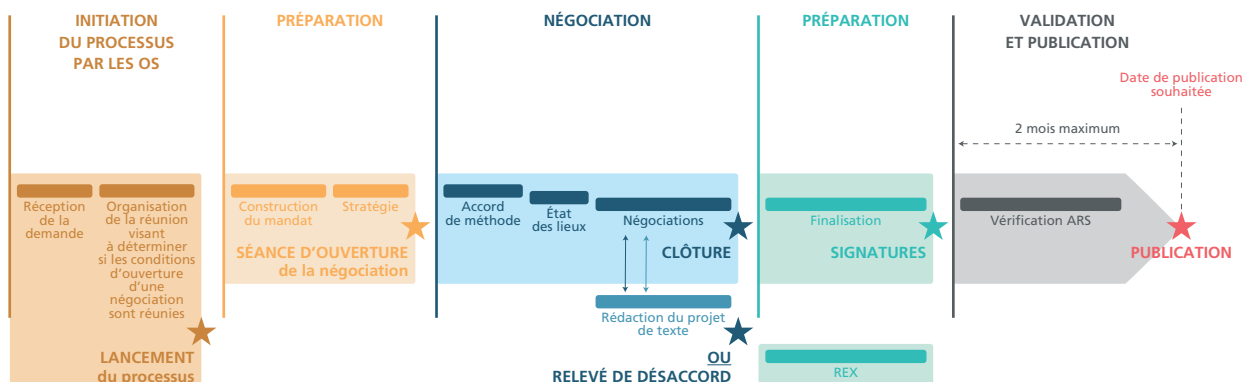
### Les points de vigilance :

- Anticiper les « débordements » et identifier des points de souplesse dans son emploi du temps ;
- Lister les informations qui me manquent et les questions de l'autre partie qui pourraient me mettre en difficulté ;
- Prévenir les acteurs que je pourrais être amené à mobiliser à certains points de la négociation.

## NÉGOCIATION À L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR



## NÉGOCIATION À L'INITIATIVE DES ORGANISATIONS SYNDICALES



## 4.2 Conduire la négociation afin de trouver une formule générale d'accord

### Regard de DRH

Samuel ROUGET

DRH du CHU de Tours



*La négociation est un lien de parole, par lequel des femmes et des hommes vont échanger des idées, des perspectives, des visions du monde et des positions différentes. Si l'objectif d'une négociation est d'aboutir à un accord, sa condition de possibilité est bien ce lien de parole qui unit et engage les parties, quels que soient leurs désaccords.*

*À ce titre, ma conviction est que l'intérêt d'une négociation ne se limite pas à son objet, mais aux échanges qui se nouent en tentant de l'obtenir.*

*Pour nos « Accords 2022 », nous avons commencé par échanger sur les modalités de dialogue, d'écoute, d'échanges, qui ont abouti à un accord de méthode, signé par quatre Organisations Syndicales. Cette étape ne présage en rien de la capacité que nous aurons à trouver un point d'équilibre, mais elle est fondamentale pour avancer ensemble, dans un rapport de confiance.*

*L'accord de méthode fixait par ailleurs les thématiques de la négociation, le planning, les éléments de diagnostic attendus. Ces premiers échanges ont permis de circonscrire les attentes des différentes parties, les leviers, les lignes rouges et de nouer des échanges parallèles. La relation de confiance se nourrit de toutes les discussions, y compris celles sans lien direct avec la négociation.*

*Par ces « Accords 2022 », notre objectif est de répondre aux enjeux d'attractivité, d'organisation et de qualité de vie au travail. Mais notre ambition collective est également de prouver la force de la parole. Par cet accord, nous espérons opposer aux excès et aux rapports de force, les vertus du respect, de la nuance et de la confiance.*



L'histoire sociale propre à chaque pays influe fortement les pratiques dominantes de négociation entre employeurs et salariés. Les chercheurs ayant comparé les manières de négocier dans différents pays relèvent qu'en France, la pratique qui semble la plus répandue est celle d'une « négociation-marchandage » où chaque point fait l'objet d'une discussion séparée sur la base d'offres et contre-offres successives.

Ainsi que le soulignent ces auteurs, ce système apparemment plus simple présente néanmoins quelques inconvénients. L'empilement d'accords successifs sur des points différents peut rendre l'accord global peu

cohérent. Le « saucissonnage » complique le tissage de liens entre plusieurs objets en discussion, alors que c'est précisément la capacité à faire ce que les anglo-saxons appellent un « package deal » qui facilite l'obtention d'un compromis équilibré donnant satisfaction, au moins partielle, à tous les participants.

Un autre modèle peut donc être envisagé, qui amène les parties à créer une solution répondant au moins en partie à leurs intérêts et aux problèmes identifiés ensemble. Trouver un compromis n'est alors plus seulement « renoncer » ou « céder » : c'est aussi, à partir d'une relation de confiance, créer ensemble de la valeur.

## Proposer un accord de méthode

En fonction de l'ampleur des sujets à traiter et du contexte dans lequel intervient la négociation, il peut s'avérer utile de proposer aux organisations syndicales de formaliser les points relatifs à l'organisation préalablement à l'ouverture des discussions sur le(s) sujet(s) de fond : calendrier, nombre et format des réunions envisagées, participants aux séances, appuis éventuels en termes d'expertise, modalités de partage d'information et de compte-rendu des échanges...

Conclure un accord sur ces différents points de procédure avant d'engager la « vraie » négociation constitue un premier engagement réciproque et favorise un processus loyal et efficace de négociation sur le fond.

Certains de ce que l'on appelle des accords de méthode vont même plus loin en formulant, dès le préambule, la vision partagée des enjeux de fond, ce qui permet de poser les bases de ce qui constituera une « formule générale » d'accord. L'accord de méthode signé le 11 mai 2021 préalablement à l'ouverture des négociations sur le télétravail dans la fonction publique en est un bon exemple (cf. encadré infra). Il a certainement favorisé l'obtention d'une ratification unanime de l'accord du 13 juillet 2021.



## Les points essentiels de l'accord de méthode sur la négociation d'un accord concernant le télétravail dans la fonction publique du 11 mai 2021

### **Préambule**

La crise sanitaire a contraint l'ensemble des acteurs publics à recourir de manière massive au télétravail, et à des pratiques inédites de télétravail et de travail à distance. Cette situation a révélé les freins au bon déploiement de cette forme d'organisation du travail, ses conséquences sur les situations de travail des agents ainsi que des expériences positives à capitaliser et enrichir.

Il convient de tirer les enseignements de cette période et de tenir compte de ses effets sur les collectifs de travail, les agents, leur santé au travail et leur vie personnelle.

(...) La ministre de la transformation et de la fonction publiques souhaite négocier un accord ambitieux sur le télétravail dans la fonction publique, de nature à rappeler les responsabilités et la nécessaire exemplarité des employeurs publics.

(...) La négociation sera abordée dans une approche large, qui permettra de prendre en compte l'ensemble des réflexions induites par le télétravail, tant pour l'agent lui-même que pour le collectif de travail dont il relève.

### **Article 1 - Objet**

L'accord précisera ce qui peut être attendu du télétravail dans la fonction publique au regard des attentes, des enjeux et des risques à prendre en compte, du respect des principes applicables en matière de conditions et de temps de travail, des évolutions des pratiques managériales et professionnelles des agents (...).

### **Article 2 - Composition de l'instance de négociation**

Les groupes de travail seront constitués, avec un souci de continuité, de représentants de la Direction Générale de l'administration et de la fonction publique, des représentants des employeurs de l'État, des représentants des employeurs territoriaux et hospitaliers et de représentants des organisations syndicales représentatives au sein du conseil commun de la fonction publique.

Dans le cadre de la relation partenariale qui la lie à la DGAFP, l'Anact pourra intervenir à titre d'expert dans le processus de négociation, ainsi que tout autre expert (par exemple médecin du travail, psychologue, juriste, sociologue du travail) proposé par les organisations syndicales représentatives au sein du CCFP.

### **Article 3 - Modalités de la négociation**

L'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique constitue le cadre de la négociation, notamment ses dispositions relatives aux accords majoritaires et au comité de suivi.

Les travaux pourront se dérouler sous toutes les formes auxquelles les partenaires jugeront utile de recourir. Le format des groupes de travail pléniers sera privilégié. Les documents de travail seront communiqués au moins 5 jours ouvrés avant la tenue de la réunion, avec les mentions de confidentialité requises, auxquelles les participants sont tenus. Un compte rendu (ou un document consolidé issu des échanges le cas échéant, comme cela a été fait pour le présent accord de méthode) sera réalisé.

### **Article 4 - Calendrier et thèmes de la négociation**

L'objectif est d'aboutir à un accord dès cet été :

- Le 15 avril, la ministre de la transformation et de la fonction publiques a ouvert la négociation. Cette réunion a été consacrée à l'examen du projet d'accord de méthode ;
- Un autre groupe de travail, le 7 mai, sera dédié à la finalisation de l'accord de méthode et à la présentation des travaux de l'ANACT ;
- Deux groupes de travail consacrés à la préparation de l'accord se tiendront le 20 mai et le 8 juin ;
- Une troisième réunion se tiendra fin juin avant la finalisation de l'accord.

### **Article 5 – Ressources documentaires**

### **Article 6 – Entrée en vigueur de l'accord de méthode**

### **Article 7 – Révision de l'accord de méthode**

## Élaborer un état des lieux et objectiver collectivement les problèmes à résoudre au travers d'un diagnostic participatif

Construire un diagnostic participatif consiste à s'accorder sur un état des lieux et la caractérisation des problèmes et enjeux, en objectivant la situation, en analysant les causes et en balisant ainsi les zones d'accords. Caractériser correctement le différend à régler permet d'ouvrir le champ des réponses possibles.

En participant à réduire les asymétries d'information, le diagnostic participatif permet également de répondre à des enjeux de partage de l'information et de transparence.

Pour être utile, le diagnostic doit être :

- **Finalisé** : répondre à un objectif ;
- **Factuel** : reposer sur des faits, des données, des études... ;
- **Formalisé** : dans un document écrit, qui peut être réactualisé le cas échéant afin de conserver sa pertinence.

Quelques conseils :

- **Partir des faits et événements** qui ont participé de la situation ou du problème actuel (exemple : un changement d'organisation du temps de travail, un réaménagement des locaux, l'implantation d'un nouvel équipement, un report de charge suite à la fermeture d'une unité...);
- **Élargir la compréhension du problème** en étudiant le contexte.

Co-produire le diagnostic c'est aussi l'opportunité de casser les codes du « petit théâtre de la négociation » : groupes de travail paritaires, auditions d'experts, de parties-prenantes ou de pairs confrontés au même sujet... La présence d'un tiers facilitateur peut y aider.

En ce sens, le diagnostic participatif est aussi l'occasion d'instaurer une dynamique partenariale et de co-construction avec l'autre partie. **Aussi, ce n'est pas simplement le résultat d'un travail réalisé par l'autre partie qui doit être partagé, mais bien son processus d'élaboration.**

Dès lors que les sujets de négociation touchent à l'organisation du travail, il est fortement recommandé d'élargir le diagnostic participatif pour s'assurer que les causes identifiées sont bien les bonnes et qu'aucun facteur n'est omis. La démarche de diagnostic peut ainsi associer les personnels concernés au travers de différentes modalités d'élaboration collaborative : groupes de travail thématiques, ateliers de simulation organisationnelle...

Les méthodes participatives déployées pour l'élaboration des projets d'établissement ou les démarches Qualité de Vie au Travail fonctionnent également dans le cadre de processus de négociation. Il importe toutefois de veiller au respect des attributions et des rôles des IRP et de ne pas induire de mise en concurrence entre les espaces participatifs et les espaces de négociation avec les organisations syndicales.

### Produire de la valeur avec des solutions créatives

Contrairement aux idées reçues, une négociation sur un sujet social peut être autre chose qu'un simple marchandage dans lequel chaque partie craint de « perdre » quelque chose dans un jeu à somme nulle. À l'inverse, il est rare qu'une négociation axée sur le bluff et le rapport de forces n'ait pas d'impact sur le capital relationnel de parties-prenantes amenées à se revoir régulièrement, qu'elles le souhaitent ou non.

Conduire la négociation pour identifier les solutions créatrices de valeur pour l'ensemble des parties suppose de sortir du cadre convenu qui reste encore trop souvent celui du dialogue social. Différentes techniques permettent de faire cheminer la négociation vers un accord possible — ou vers une issue négative — après que toutes les portes aient été refermées. Quelques-unes sont ici mentionnées mais une approche plus précise et détaillée est possible grâce aux manuels de référence figurant dans la bibliographie.



## Le principe de l'échange

Une des principales techniques pour créer de la valeur est celle de l'échange. Il s'agit ici d'échanger des solutions qui nous coûtent moins qu'elles n'apportent de valeur à l'autre partie. Ce qu'une partie recherche ou ce dont elle a besoin, et qui constitue donc un gain important pour elle, peut représenter un coût réduit ou nul pour l'autre partie. Il peut donc être obtenu sans pour autant nuire aux intérêts de l'autre partie, qui peut le lui céder, sous réserve d'une réciprocité.

Pour procéder à un échange réciproque, il faut :

- **Identifier les ressources qui peuvent faire l'objet d'un échange** : des ressources que les parties possèdent et qui sont intéressantes pour l'autre partie, comme des informations ou des compétences spécifiques ;
- **Identifier les différences de préférences entre les parties**, en jouant sur l'étalement des contreparties dans le temps : échanger par exemple un engagement sur une stabilité des effectifs immédiate et sur 3 ans, contre un effort de productivité et de polyvalence des métiers échelonné sur 5 ans.

Obtenir ces informations afin d'explorer ces différences de préférences passe par la préparation et l'échange d'information dans les premiers moments de la négociation.

## La technique des offres équivalentes

L'une des manières de perfectionner ce principe de l'échange et d'explorer ses déclinaisons consiste à concevoir plusieurs offres, qui résultent d'une pondération différente des mêmes variables. Elles sont équivalentes en termes de coût global, mais les parties sont susceptibles d'en apprécier les gains de façon différente. Une des parties trouvera ainsi plus de valeur à une offre où l'élément qui compte le plus pour elle revêt davantage d'importance dans la pondération, alors que le coût sera équivalent pour l'autre partie.

### Exemple en matière de temps de travail avec les forfaits-jours (cité par Christian THUDEROZ) :

« L'accord d'entreprise peut stipuler la possibilité pour un salarié de choisir un forfait hebdomadaire, mensuel, semestriel ou annuel, et de calculer ce dernier en heures ou en jours ; ce qui offre aux salariés huit possibilités de forfaits, toutes équivalentes pour la direction. »

## Augmenter le nombre d'objets discutés

Augmenter le nombre d'objets en discussion, c'est augmenter la probabilité que chaque partie soit satisfaite de l'accord final. Car même si une partie estime n'avoir pas « tout gagné » à l'issue de la négociation, elle aura néanmoins acquis l'essentiel de ce qu'elle souhaitait obtenir.

Cela peut par exemple passer par le regroupement des objets de négociation, en sujets connexes, ce qui permet d'établir des passerelles entre les sujets et de créer des synergies. Quelques exemples issus du secteur privé et tirés des ouvrages et manuels de Christian THUDEROZ :

- « *Traiter ensemble la GPEC, la formation continue des personnels et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.* » ;
- « *Ouvrir un processus de négociation sur plusieurs objets – durée du travail, organisation des plannings, prise et date des congés payés, plan de formation... – pour pouvoir jouer sur les synergies entre thématiques et l'harmonisation des gains de toutes les parties.* » ;
- « *Profiter d'une négociation sur le télétravail pour (enfin !) aborder les problèmes liés à la faible féminisation des postes d'encadrement et aux écarts de rémunération.* » ;
- « *Profiter de la démarche GPEC en cours pour revisiter la politique de formation et les modalités de transfert de compétence entre salariés seniors et juniors...* ».

## Séquencer le déroulement de la négociation

Établir un calendrier de négociation — intégré le cas échéant à un accord de méthode — ne doit pas se limiter à poser des dates dans l'agenda en fonction d'une date-butoir et des disponibilités des parties-prenantes. Il s'agit surtout d'imprimer un tempo et de synchroniser le travail attendu entre les séances plénières, à l'image de la conduite de projet.



## LES 5 SÉQUENCES-CLÉS D'UNE NÉGOCIATION MÉTHODIQUE

Le séquençement d'une négociation méthodique et « raisonnée » comprend 5 phases ou moments :

- 1. Préparation :** chaque partie se rencontre ex parte pour : étudier le dossier, identifier les problèmes à résoudre ; définir ses priorités et identifier ses « IPBM » (intérêts, préoccupations, besoins et motivations) ; imaginer ceux de l'autre partie.
- 2. Exposition :** les parties se rencontrent au cours d'une séance de négociation où elles exposent à l'autre leurs intérêts et leurs objectifs. Elles formulent leur analyse du problème ainsi que leurs intérêts en jeu et objectifs.
- 3. Exploration :** les parties proposent, ensemble, des hypothèses de solutions selon différentes méthodes de créativité. Elles identifient des critères objectifs afin d'évaluer les solutions proposées.
- 4. Composition :** les parties retiennent des priorités parmi les hypothèses présentées à l'étape 3 en les mettant en relation avec leurs objectifs. Elles veillent à ce que chaque solution possible aux problèmes identifiés dans l'étape 1 ait fait l'objet de larges débats et d'aménagements, si nécessaire.
- 5. Rédaction :** ces aménagements étant opérés, en fonction des intérêts et priorités des parties et dans la perspective d'un accord mutuellement acceptable et efficient, les parties rédigent la formule générale de leur accord et délimitent les principaux articles à rédiger.

(d'après les travaux de Christian THUDEROZ)

## 4.3 Conclure la négociation

### Regard de DRH

#### Éric SIMON

Directeur des relations sociales  
et de la politique sociale de l'AP-HP



*La Direction Générale a choisi la voie de la négociation pour souligner à travers la co-construction et les échanges, l'existence d'une communauté hospitalière orientée vers un objectif commun. Quand les sujets s'y prêtent, l'association des personnels médicaux aux discussions paraît fructueuse et s'inscrit dans cette approche. En effet, la reconnaissance de la spécificité de la gestion des personnels médicaux ne doit pas pour autant conduire à les exclure d'échanges qui les concernent en tant que salariés, par exemple, lors des négociations relatives au projet social et professionnel.*

*Ainsi, ces discussions ont été menées à l'AP-HP de manière tripartite, avec des représentants des organisations syndicales et des représentants de la CME. Les médecins ont pu apporter un éclairage particulier sur des sujets de préoccupation partagés comme l'organisation du travail, la QVT ou la politique de la petite enfance. Ces discussions tripartites ont été approfondies dans des groupes thématiques, comme le temps de travail, dont les règles sont distinctes entre personnel médical et non médical mais doivent s'articuler au sein des équipes au quotidien. Le tripartisme permet de donner un autre éclairage de terrain sur les problématiques et une dynamique au dialogue entre les différentes catégories de personnel. La présence d'un 3<sup>e</sup> acteur est utile pour relancer les discussions là où les points de divergence entre deux parties semblent parfois conduire à l'impasse.*

*Ce travail ne dispense pas, par ailleurs, de rendez-vous de négociation en bilatérale avec les organisations syndicales de personnels non médicaux qui demeurent les signataires potentiels à convaincre.*



### Formaliser l'accord : quelques conseils pratiques

En matière de négociation sociale, la rédaction du texte de l'accord incombe traditionnellement à la partie employeur, qui va généralement mobiliser ses compétences juridiques. Dans le contexte de la négociation locale en entreprise, il est fréquent que la négociation démarre directement sur la base d'un projet de texte rédigé par la direction dont seules quelques

variables restent à déterminer (généralement des chiffres ou des critères d'obtention d'un avantage). Cette manière de procéder peut faire gagner du temps à l'instant T mais elle encourage une « négociation-marchandage » et n'est donc pas toujours la plus propice à l'identification de solutions à gains mutuels.



Pour donner une chance à une négociation débouchant sur des solutions plus innovantes, les conseils de méthodes formulés par Christian THUDEROZ dans ses ouvrages peuvent être utiles :

- Rédiger de courtes synthèses à l'issue de chaque séance de négociation. Il ne s'agit pas de comptes-rendus mais de brefs procès-verbaux conjoints qui identifient les thèmes discutés, les arguments échangés, les points d'accord et de désaccord, les décisions prises pour la séance suivante... Outre leur aide pour la rédaction finale, ils permettent de vérifier, à chaque moment de processus, ce qui a été dit par les uns et par les autres, ce qui a été acté, ce qui ne l'est pas encore, etc. En pratique, il est recommandé de garder un quart d'heure en fin de la séance pour faire valider par les participants les grandes lignes de cette synthèse, avant mise en forme et diffusion aux participants.
- Sur cette base, rédiger un squelette de « texte-martyr » permettant d'incrémenter les points d'accord et de désaccord au fil des séances dans une trame comportant des mentions obligatoires et des articles numérotés. À ce stade de rédaction, la conformité juridique n'est pas l'enjeu ; celle-ci sera assurée par des juristes à l'issue de ce travail de co-construction du projet d'accord. Les négociateurs se concentrent, au fil des séances, sur les points de divergence (généralement identifiés entre crochets) subsistant dans ce texte provisoire.
- Pour s'assurer de ne pas avoir ignoré des solutions alternatives plus pertinentes, les négociateurs peuvent également se mettre d'accord pour rédiger un texte intermédiaire complètement finalisé sans mettre immédiatement fin pour autant aux discussions. Ce temps supplémentaire peut être mis à profit pour ré-examiner les implications concrètes des solutions trouvées ou identifier des risques liés à la mise en œuvre. Si les parties ne parviennent pas à aboutir à un meilleur accord, alors le texte intermédiaire sera l'accord final. Cela permet également d'éviter les rédactions de dernière minute et de limiter les risques de formulations ambiguës.

Dans cette phase de rédaction, les protagonistes peuvent être tentés de s'appuyer sur des modèles-types d'accords collectifs disponibles. Si le sujet est simple et bien circonscrit, utiliser un modèle, à l'image de la trame en annexe du présent guide, ou adapter un accord existant signé dans un établissement comparable permet d'économiser du temps et des efforts.

Dès lors que l'on va négocier sur des sujets plus complexes, typiquement ceux liés à l'organisation du travail, ces solutions sont moins opportunes. De surcroît, les gains associés à la dynamique de construction de l'accord — valorisation des apports de chacun, difficultés surmontées ensemble, confiance réciproque — ne seront sans doute pas les mêmes. Les négociateurs et rédacteurs des accords peuvent en revanche consulter la base de données Légifrance « Accords collectifs » (<https://www.legifrance.gouv.fr/liste/acco>) qui répertorie l'ensemble des accords d'entreprise signés depuis septembre 2017 afin de voir par exemple comment sont structurés les accords en fonction des thématiques sur lesquels ils portent. Il est également prévu de mettre en place une base analogue au niveau national pour les accords de la fonction publique.

### Vérifier que l'accord trouvé est un bon accord

En pratique, les projets d'accords sociaux ne sont jamais validés immédiatement à la table de négociation. Chacune des parties dispose d'un délai de réflexion pour examiner « à froid » le projet d'accord et surtout consulter ses mandants : vérifier que les solutions de compromis correspondent aux bornes du mandat initial, le cas échéant argumenter pour convaincre qu'une meilleure alternative n'était pas atteignable. Du côté employeur, il s'agira surtout de vérifier, avec l'équipe de direction et les acteurs concernés, que rien n'a été oublié qui serait susceptible de faire naître des difficultés d'application.

Dans leur ouvrage *Méthode de négociation*, Alain LEMPEREUR et Aurélien COLSON établissent une « check-list » des critères de jugement pour savoir si un accord mérite d'être accepté du point de vue du négociateur, en reprenant la typologie des « 3 P » (Personnes - Problèmes - Processus) :

#### Critères liés aux Personnes

- L'accord ne nuit pas à la relation avec les signataires ;
- Il répond au mandat défini ;
- Il prend en compte les parties-prenantes auxquelles il va s'appliquer et pourra être compris et approprié.

#### Critères liés aux Problèmes

- L'accord porte des solutions réalistes et exécutables techniquement ;
- Les solutions prévues dans l'accord sont étayées par des justifications objectives, ce qui permettra de mieux répondre aux questions des mandants et de ceux qui sont concernés par son application.

#### Critères liés aux Processus

- Les modalités de mise en œuvre de l'accord sont organisées et planifiées ;
- Sa rédaction évite les malentendus, mentionne les droits et devoirs de chaque partie.

### En cas d'échec

En cas d'échec de la négociation, si aucun terrain d'entente n'est possible et qu'aucun accord ne peut être conclu, les négociateurs ont intérêt néanmoins à se soumettre à deux exercices bien différents :

#### 1. Établir un procès-verbal de désaccord

Ce PV peut consigner les propositions respectives des négociateurs, en leur dernier état, et le cas échéant les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement. À la différence de ce qui prévaut dans le Code du Travail, cette formalité n'est ni obligatoire ni explicitement prévue dans les textes qui encadrent la négociation collective dans la fonction publique. Elle apparaît toutefois opportune notamment dans le contexte d'une obligation d'ouvrir des négociations (sur le renouvellement du plan relatif à l'égalité professionnelle) ou d'une incitation financière à le faire (déclinaison locale de l'axe 2 de l'accord de Ségur). Enfin, la formalisation du désaccord est aussi une manière de poser un jalon, à partir duquel des négociations pourront s'engager ultérieurement sans repartir à zéro.

#### 2. Organiser un temps de retour d'expérience pour identifier les causes de l'échec

Il arrive qu'une négociation ne puisse aboutir faute de zone d'accord possible, mais trop souvent la négociation échoue pour des raisons secondaires alors qu'un accord était possible (mauvaises relations interpersonnelles, parasitage d'enjeux de pouvoir internes à chaque délégation, défaut de communication au fil de l'eau sur l'avancée des discussions auprès des mandants, manque de temps et sous-estimation de la préparation...). Réaliser ce diagnostic est un bon moyen de progresser et de limiter les risques d'échec ultérieurs.

#### Après la signature...

Une fois l'accord signé, validé par l'autorité compétente et publié, vient le temps de la diffusion et de la communication de son contenu. Au-delà des obligations réglementaires en termes de publicité et d'information des instances consultatives et organisations syndicales (cf. supra question / réponse n°11), le travail de pédagogie sur le contenu de l'accord est une nécessité trop souvent négligée. Compte-tenu du caractère très technique des accords sociaux, une stratégie de communication basée sur la vulgarisation et la mise en évidence des impacts pour les personnes est souvent utile.

Par ailleurs, la mise en place rapide des instances de suivi avec les signataires participe également d'une meilleure appropriation du contenu de l'accord et de sa bonne déclinaison opérationnelle : identifier les difficultés d'interprétation et d'application, statuer sur les situations particulières, construire le système de remontée d'informations constituent souvent les premiers chantiers prioritaires d'une instance de suivi.

#### En conclusion

L'accord signé, se pose les questions liées à la mise en œuvre opérationnelle des engagements pris. En un sens le travail ne fait que commencer...

# 5

## ANNEXE : TRAME D'ÉLABORATION D'UN ACCORD LOCAL

### | PARTIES SIGNATAIRES

L'établissement XX représenté par ..... (prénom) ..... (nom), en sa qualité de ..... (qualité).

ET

Les représentants du personnel :

L'organisation XX, représentée par ..... (prénom) ..... (nom), en sa qualité de ..... (qualité).

L'organisation XX, représentée par ..... (prénom) ..... (nom), en sa qualité de ..... (qualité).

L'organisation XX, représentée par ..... (prénom) ..... (nom), en sa qualité de ..... (qualité).

### | VISAS

- Ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique ;
- Décret d'application n°2021-904 du 7 juillet 2021 relatif aux modalités de la négociation et de la conclusion des accords collectifs dans la fonction publique ;
- Textes applicables au regard de la thématique faisant l'objet de l'accord.

## | PRÉAMBULE

Le préambule permet d'expliciter le contexte dans lequel la négociation s'est déroulée (élaboration du projet social, mouvement social, projet de réorganisation...), les constats qui ont poussé les acteurs à entrer en négociation et d'identifier les objets de la négociation. Il permet ainsi de faire figurer des éléments issus du diagnostic partagé et de présentation générale de la situation, y compris si cela semble utile des éléments chiffrés. Il permet de resituer la situation de l'établissement dans un contexte qui peut être plus large, régional ou national (difficultés de recrutement, mouvement social national...).

Ces éléments doivent faciliter la compréhension de l'intention des signataires de l'accord et l'interprétation des mesures ensuite détaillées. Il pourra être regardé par le juge administratif en cas de divergence d'interprétation.

Le préambule peut également préciser la façon dont s'est déroulée la négociation (durée, format des réunions, acteurs conviés...), a fortiori si un accord de méthode a été conclu au préalable.

## | ARTICLES **XX** À **XX** – L'OBJET DE L'ACCORD – MESURES ET ENGAGEMENTS

Ces articles listent et détaillent les mesures et engagements pris par les signataires :

Le contenu de la mesure (idéalement un article par mesure) : que s'engage à faire l'établissement ?

- Le périmètre et la portée de la mesure : qui est concerné ?
- Les modalités de mise en œuvre : comment ?

Ces articles ne peuvent porter que sur des actions entrant dans le champ de compétences de l'établissement.

Ces articles clarifient la portée juridique des clauses figurant au sein du protocole d'accord et distinguent :

- Les actes juridiques que l'autorité s'engage à prendre pour mettre en œuvre les mesures.
- Les clauses par lesquelles l'autorité administrative s'engage à entreprendre des actions déterminées n'impliquant pas l'édition de mesures réglementaires (engagements moraux).

### EXEMPLE : POSSIBILITÉ DE BÉNÉFICIER DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL FLOTTANTS POUR L'ENCADREMENT

Outre les jours de télétravail fixes, les agents de l'établissement exerçant les fonctions de cadre de santé ou cadre supérieur de santé, attaché d'administration hospitalière, technicien supérieur hospitalier ou ingénieur, peuvent, à leur demande, bénéficier de deux jours de télétravail flottants par mois. Ces jours de télétravail flottants ne peuvent être cumulés d'un mois sur l'autre et doivent s'inscrire dans le plafond de jours de télétravail prévu par la réglementation.

Cette possibilité concerne tous les professionnels exerçant les fonctions précitées et ayant au moins 1 an d'ancienneté au sein de l'établissement.

Les professionnels concernés qui souhaitent bénéficier de cette possibilité doivent en faire la demande à la Direction des Ressources Humaines selon la procédure qui sera mise en place à cet effet d'ici au 31 décembre 2021. Le cas échéant, le bénéfice de cette mesure sera mentionné dans la convention de télétravail du bénéficiaire.

Les membres de l'équipe de direction ne sont pas concernés par cette mesure et bénéficient d'autres modalités d'accès au télétravail prévues à l'article **XX** du présent accord.

## | ARTICLE **XX** - LE CHAMP D'APPLICATION DE L'ACCORD

Cet article détermine les personnes et/ou les services ou sites concernés par les dispositions de l'accord.

### EXEMPLE

Le présent accord est applicable à l'ensemble des agents administratifs (corps des adjoints administratifs, corps des attachés d'administration, corps des assistants médico administratifs, corps des secrétaires administratifs) à l'exception des membres de l'administration.

## | ARTICLE **XX** - LA DURÉE DE L'ACCORD

Cet article détermine les personnes et/ou les services ou sites concernés par les dispositions de l'accord.

### EXEMPLE

Le présent accord est conclu pour une durée de 3 ans et s'applique à compter du 1<sup>er</sup> juin 2022. Les mesures prévues aux articles 3, 4 et 6 n'entrent en vigueur qu'à la suite des travaux préparatoires nécessaires et au plus tard au 1<sup>er</sup> juin 2023.



## | ARTICLE **XX** - MODALITÉS DE PUBLICITÉ DE L'ACCORD

Cette clause prévoit les modalités de publicité de l'accord.

Si l'accord comporte des clauses prévoyant des mesures règlementaires, il sera publié dans les mêmes conditions que les actes administratifs auxquels il se substitue.

En vue d'être mis à disposition de l'ensemble des agents, les accords publiés sont transmis au ministère de la santé.

Il est prévu la transmission d'une copie des accords, sans délai, au conseil supérieur compétent (CSFPH pour les établissements publics de santé et établissements sociaux et médico-sociaux) et au Conseil commun de la fonction publique, s'il concerne au moins deux fonctions publiques.

### EXEMPLE

Le présent accord sera accessible sur l'intranet de l'établissement et une note d'information jointe au bulletin de paie sera communiquée aux agents par courrier.

## | ARTICLE **XX** - MODALITÉS DE RÉVISION DE L'ACCORD

L'accord peut être révisé dans les conditions prévues par l'article 8 du décret n°2021-904, à l'initiative soit de l'autorité administrative, soit des organisations syndicales représentant la majorité au moins des suffrages exprimés.

L'accord peut également prévoir une clause prévoyant une périodicité de révision.

## | ARTICLE **XX** - RAPPEL DES MODALITÉS DE DÉNONCIATION ET DE SUSPENSION DE L'ACCORD

### 1. MODALITÉS DE SUSPENSION

L'accord peut être suspendu dans les conditions suivantes :

En cas de situation exceptionnelle ;

À l'initiative de l'autorité signataire de l'accord.

Cette suspension se fait après un préavis de quinze jours pour une durée maximum de trois mois.

### 2. MODALITÉS DE DÉNONCIATION D'UN ACCORD À DURÉE INDÉTERMINÉE

Un accord à durée indéterminée peut être dénoncé dans les conditions prévues par l'article 10 du décret n°2021-904, notamment si les clauses prévues ne peuvent plus être appliquées.

Lorsque la dénonciation émane d'une des organisations syndicales signataires, elle doit respecter les conditions de majorité prévues pour leur conclusion. Les clauses réglementaires que comporte un accord faisant l'objet d'une telle dénonciation restent en vigueur jusqu'à ce que le pouvoir réglementaire ou un nouvel accord les modifie ou les abroge.

La dénonciation intervient à la suite d'un préavis d'une durée d'un mois.

## | ARTICLE **XX** - COMITÉ DE SUIVI ET MODALITÉS DE SUIVI DE L'ACCORD

Le protocole d'accord doit prévoir la mise en place d'un comité de suivi et préciser les conditions d'examen par ce comité des mesures prévues.

### Composition du comité de suivi :

Ce comité est composé de membres désignés par les organisations syndicales signataires de l'accord et de représentants de l'autorité administrative compétente. Le comité peut également prévoir des invités permanents.

## EXEMPLE

Le comité de suivi est composé des organisations signataires du présent accord et du Chef d'établissement, qui préside le comité. Chacune des organisation signataire désigne deux représentants pour siéger aux réunions du comité de suivi. Le Chef d'établissement peut être représenté par un autre membre de l'équipe de direction qui assure alors la présidence du comité.

Le président du comité de suivi peut inviter à participer les personnes dont les compétences sont requises pour présenter l'avancée de la mise en œuvre de l'accord.

Les présidents de la Commission médicale d'établissement (CME) de la Commission des soins infirmiers, rééducation et médicotéchnique (CSIRMT) et le secrétaire du comité social d'établissement (CSE) sont invités permanents du comité de suivi de l'accord.

### Périodicité de réunion :

Il peut être opportun de fixer les modalités de réunions de ce comité.

## EXEMPLE

Le comité se réunit au moins une fois par semestre et autant que de besoin pour la bonne mise en œuvre de l'accord selon un calendrier semestriel. À titre exceptionnel, le comité de suivi peut être réuni à la demande de l'ensemble des organisations syndicales signataires.

## | SIGNATURES

Paris, le **XX/XX/20XX**,

**L'établissement XX** représenté par ..... **(prénom)** ..... **(nom)**, en sa qualité de ..... **(qualité)**.

**ET**

Les représentants du personnel :

**L'organisation XX**, représentée par ..... **(prénom)** ..... **(nom)**, en sa qualité de ..... **(qualité)**.

**L'organisation XX**, représentée par ..... **(prénom)** ..... **(nom)**, en sa qualité de ..... **(qualité)**.

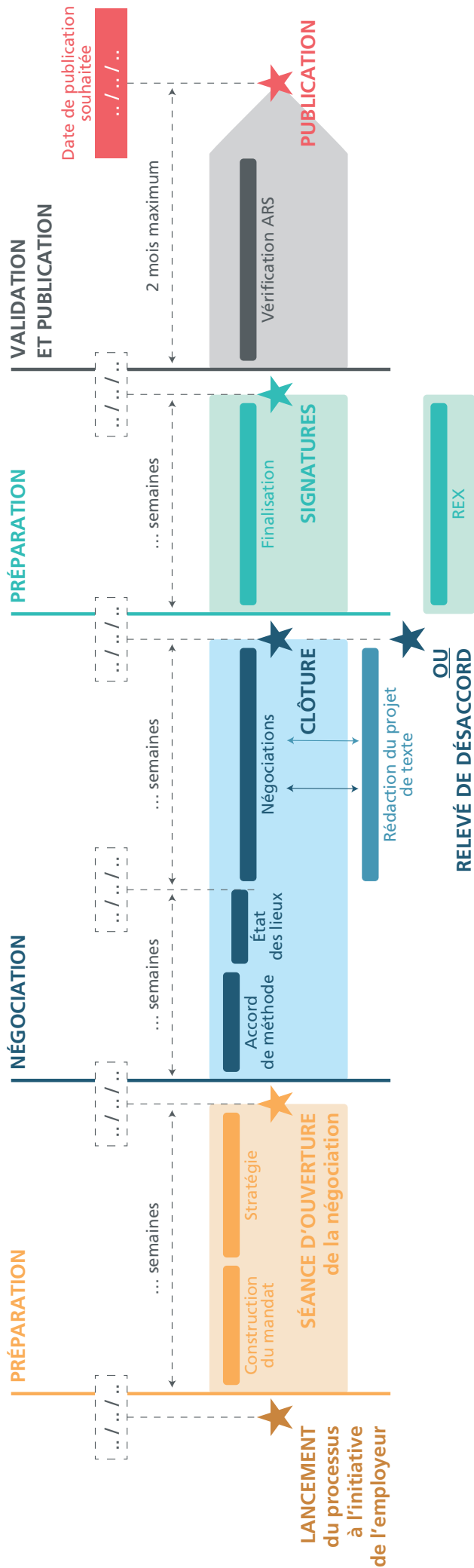
**L'organisation XX**, représentée par ..... **(prénom)** ..... **(nom)**, en sa qualité de ..... **(qualité)**.

## | CONTRÔLE DE LÉGALITÉ DE L'ARS

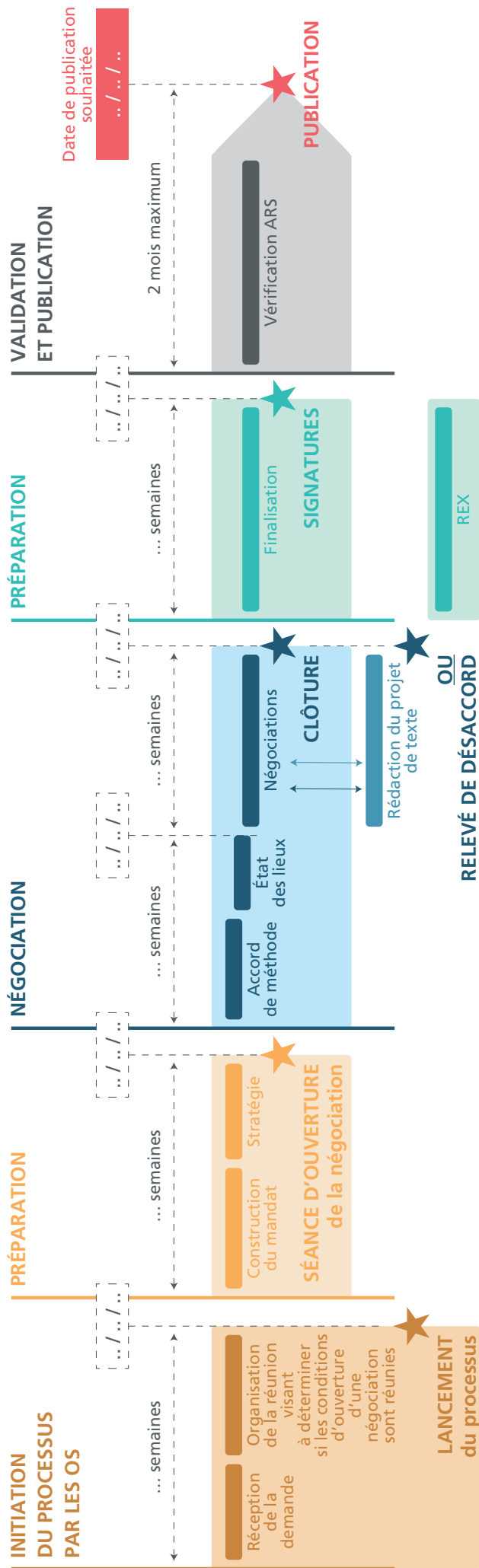
Le présent accord ne deviendra applicable qu'à la suite du contrôle de légalité de l'accord prévu à l'article 4 du décret n°2021-904.

Le décret n°2021-904 dispose que les accords locaux majoritaires des EPS et ESMS publics sont transmis par voie électronique à l'agence régionale de santé dont dépend l'établissement. L'ARS dispose d'un délai de deux mois à compter de la réception de l'accord pour en vérifier la conformité aux normes de niveau supérieur.

Modèle de planning de négociation type à personnaliser en raisonnant en rétroplanning :  
NÉGOCIATION À L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR

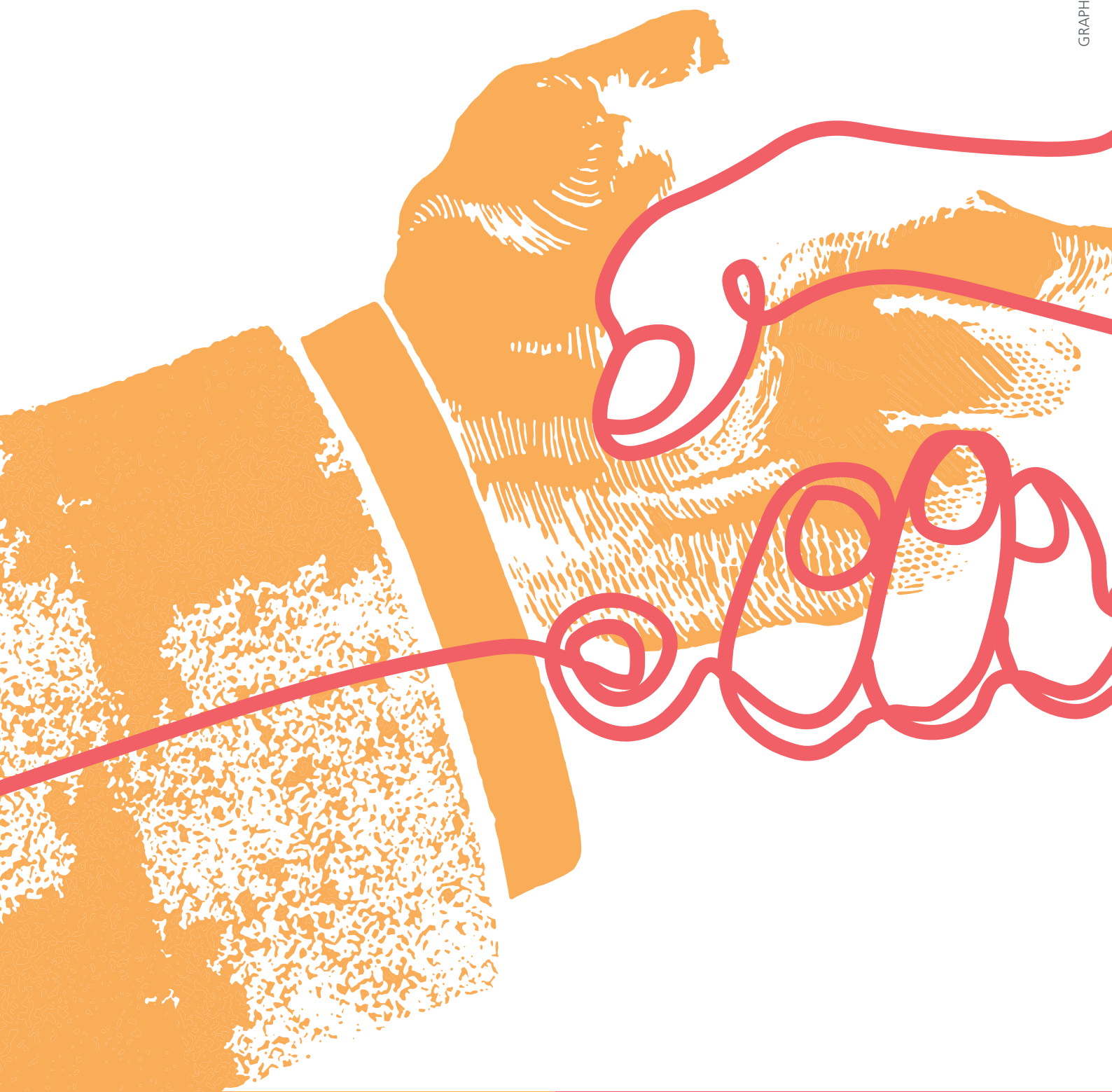


Modèle de planning de négociation type à personnaliser en raisonnant en rétroplanning :  
NÉGOCIATION À L'INITIATIVE DES ORGANISATIONS SYNDICALES



# BIBLIOGRAPHIE

- Lionel BELLENGER, 2017, *La négociation*, Paris, PUF, collection Que sais-Je?
- Marie-Odile ESCH, Christian VIGOUROUX, Jean-Louis ROUQUETTE, 2020, *Renforcer la négociation collective dans la fonction publique*, (<https://www.vie-publique.fr/rapport/274384-renforcer-la-negociation-collective-dans-la-fonction-publique>)
- Alexis KYPRIANOU, 2016, *Le guide visual de la négociation*, Paris, Eyrolles.
- Roger FISHER, William URY, Bruce PATTON, 2006, *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil.
- Christophe FROUIN, Maëlle LAFON, 2021, *Le printemps du dialogue social dans la fonction publique*, Revue Hospitalière de France, n° 600, pages 38 à 44.
- Alain LEMPEREUR, Aurélien COLSON, 2020, *Méthode de négociation*, Paris, Dunod.
- Christian THUDEROZ, 2019, *L'âge de la négociation collective*, Paris, PUF.
- Christian THUDEROZ, 2017, *Décider à plusieurs*, Paris, PUF.
- Christian THUDEROZ, 2015, *Petit Traité du compromis*, Paris, PUF.
- Christian THUDEROZ, *Conférence inaugurale des Rencontres RH de la Santé*, Octobre 2021.  
En ligne sur le blog de l'auteur : <https://thdz-negociationcollective.org/blog-3/>



PLEIN SENS

5 rue Jules Vallès – 75011 Paris  
T. + 33 (0)1 53 01 84 40 – contact@pleinsens.fr  
[www.pleinsens.fr](http://www.pleinsens.fr)



**FHF**

FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE

1 bis rue Cabanis – 75993 Paris cedex 14  
T. + 33 (0)1 44 06 84 44 – fhf@fhf.fr

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

