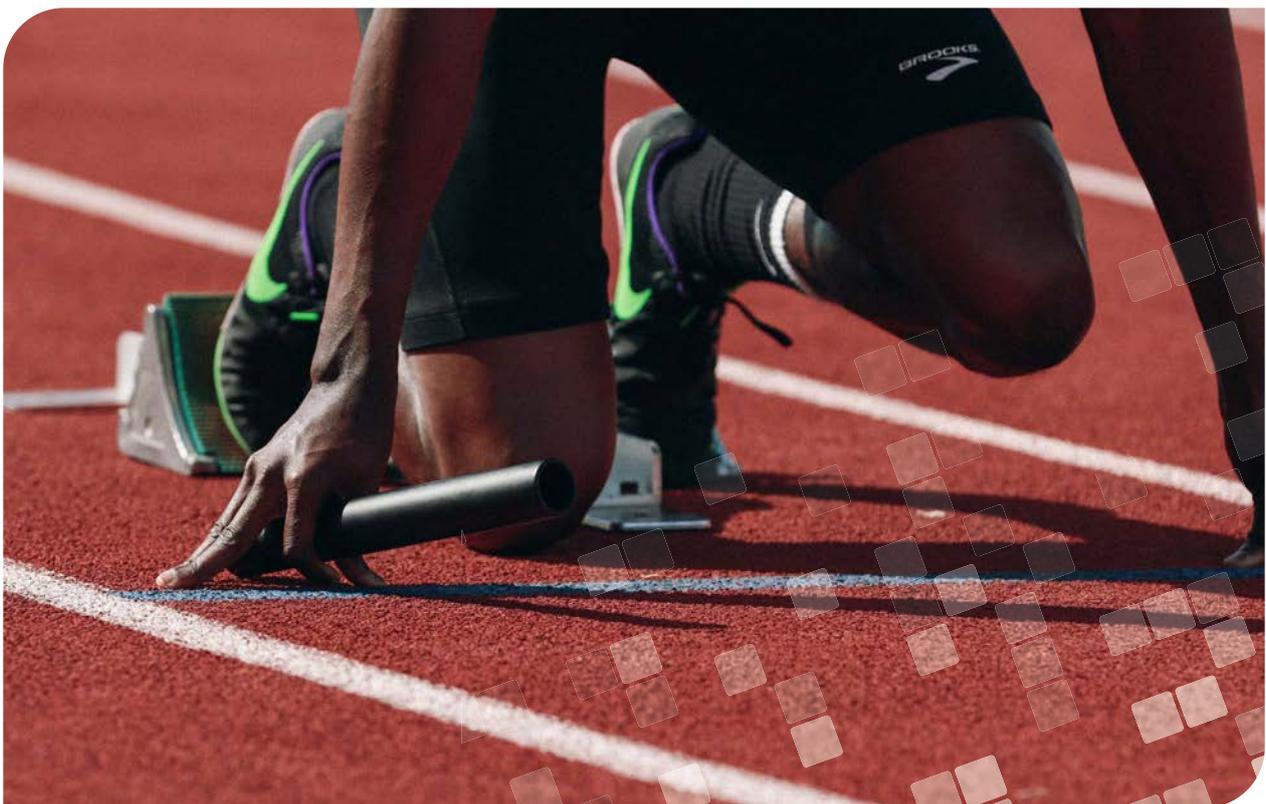


# Préparation à la négociation

## dans la fonction publique



**KIT MÉTHODOLOGIQUE :  
S'ÉQUIPER POUR MIEUX NÉGOCIER**

SEPTEMBRE 2024

# Sommaire

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>Rappel - Définitions.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Négocier, pour quoi faire ?.....</b>	<b>5</b>
A. Les objectifs de la négociation.....	5
B. Un cadre légal favorable : l'ordonnance du 17 février 2021.....	5
<b>2. Négocier, comment faire ?.....</b>	<b>9</b>
A. Les bonnes conditions pour entrer en négociation.....	9
B. Les outils méthodologiques essentiels à la négociation.....	11
<b>3. Se donner les moyens de négocier.....</b>	<b>13</b>
A. Des conditions à lever.....	13
B. Des éléments facilitants.....	14
<b>Conclusion.....</b>	<b>16</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>19</b>

# Préambule



**Objectif du document** : ce kit de sensibilisation et de préparation à la négociation vise à soutenir le développement d'une culture du dialogue et de la négociation dans les trois versants de la fonction publique (d'État, territoriale et hospitalière). Ce document à vocation pédagogique et opérationnelle s'adresse aux employeurs et représentants des agents qui sont amenés à négocier. Véritable colonne vertébrale de la négociation et afin d'être au plus près du terrain, il est complété par des retours d'expériences et des spécificités à prendre en compte selon le versant d'intervention.<sup>1</sup>



**Contexte** : l'ordonnance n°2021-174 du 17 février 2021 favorise la conclusion d'accords collectifs entre les employeurs et les organisations syndicales représentatives dans la fonction publique. Ce texte apporte de nombreuses nouveautés. Il a pour ambition de développer un dialogue social plus structurant, en dépassant le traitement de problématiques individuelles et d'ancrer la négociation collective dans la pratique. Il constitue une véritable évolution du cadre des acteurs du dialogue social au sein des trois versants de la fonction publique d'une culture principalement centrée sur la consultation, à celle de la négociation et de la construction du compromis.<sup>2</sup>



**Le but de la négociation** est de traiter un sujet (évolution du cadre d'emploi ou d'exercice, accompagnement d'opérations organisationnelles de grande ampleur...) qui concerne le terrain et qui impacte la vie des agents et des usagers ou d'essayer de résoudre un conflit.



## Pourquoi négocier plutôt que de passer par une autre voie ?

- ☉ Cela permet de modérer les aléas et dysfonctionnements associés à d'autres modes de décision, en réduisant les résistances et les conflits potentiels générés par une décision unilatérale ou non, voire insuffisamment négociée.
- ☉ La négociation entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives permet de sensibiliser toutes les parties aux contraintes notamment issues des impératifs de continuité du service public et aux enjeux de l'établissement, des agents et des usagers, facilitant ainsi l'élaboration de mesures acceptables, et la bonne mise en œuvre des décisions contenues dans l'accord.
- ☉ Les solutions et réponses construites avec les partenaires sociaux permettent une meilleure prise en compte des préoccupations des professionnels, renforçant de fait la possibilité de s'adapter au mieux aux besoins réels.

1. Cf. Livret des interviews de négociateurs (employeur / organisation syndicale) des trois fonctions publiques.

2. Conférence. Négociation dans la fonction publique : de quoi parle-t-on ? Réalités du dialogue social, 1<sup>er</sup> octobre 2021.

# Rappel

## Définitions<sup>3</sup>

Dans ce contexte de production de normes sociales, les différentes formes de dialogue social sont à distinguer. En effet, l'information, la consultation, la concertation et la négociation n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes effets escomptés.

Lors d'une **INFORMATION**, l'employeur partage 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.

Pour la **CONSULTATION**, l'employeur :

- ☞ Doit consulter les instances, c'est-à-dire prendre l'avis des représentants des agents sur de nombreuses questions, notamment celles qui sont relatives à l'organisation et au fonctionnement des services, à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, aux règles statutaires, aux orientations de la politique indemnitaire et à l'égalité femmes-hommes. Ces consultations sont d'autant plus utiles qu'elles ont été nourries des informations nécessaires et sont engagées tôt dans le processus pour intégrer les préoccupations et propositions des représentants des agents. Ces avis ne lient pas l'administration, sauf exceptions.
- ☞ Peut consulter tout ou partie des agents sur un sujet qui les concerne directement. Pour préserver la qualité du dialogue social, une telle consultation doit être régulée et articulée avec les représentants des agents.

Au cours de la **CONCERTATION**, les parties se réunissent autour d'un sujet, par exemple sous forme de groupe de travail, à un stade où il n'y a pas de projet pré-élaboré, pour trouver ensemble une réponse à une question ou un problème. La concertation n'est encadrée par aucun texte. Le périmètre des participants est défini avec les organisations syndicales représentatives. Celles qui s'engagent dans une concertation peuvent s'en retirer au cours du processus ; elles ne sont alors pas engagées par le résultat. L'employeur peut également y mettre fin. Selon les décisions des parties, la concertation peut déboucher sur une consultation (obligatoire ou non), une négociation ou une décision unilatérale.

La **NÉGOCIATION** est le moment le plus riche du dialogue social. Les acteurs entrent en négociation pour traiter un sujet. Ils acceptent la possibilité d'un accord, c'est-à-dire d'un compromis qui n'est pas une compromission. La négociation permet l'expression des désaccords. Elle peut être préparée par un accord de méthode (cf 2.A.5), qui précise notamment le sujet à traiter, les attentes des parties, les informations nécessaires aux négociateurs, le délai retenu pour tenter de parvenir à un accord. Elle nécessite la loyauté des parties dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un éventuel accord.

**Ce kit porte spécifiquement sur le processus de négociation.**

3. Cf. Référentiel des mots clés du dialogue social, Réalités du dialogue social, mars 2021.



# Négocier, pour quoi faire ?

## A. LES OBJECTIFS DE LA NÉGOCIATION

### 1. Respecter les obligations légales et décliner des accords nationaux

Contrairement au secteur privé, la législation n'oblige pas l'administration à négocier de façon périodique sur un ensemble prédéfini de thèmes, sauf sur l'établissement et le renouvellement du plan relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, où la négociation est obligatoire chaque année.

À la suite d'une négociation nationale, un accord peut également prévoir sa déclinaison au niveau local.

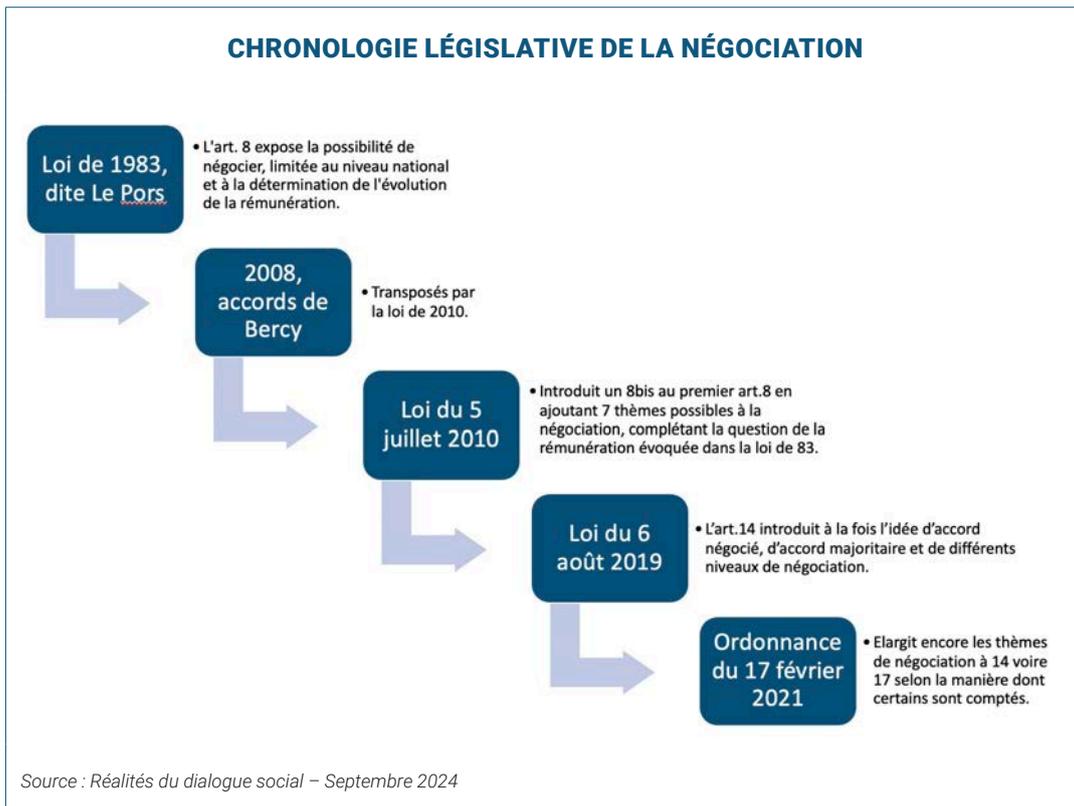
### 2. Améliorer les conditions de travail, d'emploi et de rémunération des agents, ainsi que la qualité du service public

L'objectif principal de la négociation est d'améliorer les conditions de travail des employés de la fonction publique tout en améliorant le fonctionnement du service public. Cela englobe notamment l'organisation, la qualité de vie au travail, les opportunités professionnelles, les conditions de travail, en garantissant que les agents disposent des ressources nécessaires pour fournir des services de qualité aux usagers. La réussite d'une négociation favorise la motivation et l'efficacité des agents, ce qui renforce la performance globale de l'administration.

## B. UN CADRE LÉGAL FAVORABLE : L'ORDONNANCE DE 2021

### 1. Prendre connaissance de l'évolution du cadre juridique

Les lois successives, depuis 1983, accroissent les possibilités de négocier et visent à développer la culture de la négociation. La loi du 19 août 2019 accentue cet objectif en suivant deux étapes : réformer le cadre juridique, puis accompagner cette évolution pour encourager son appropriation par l'ensemble des acteurs du dialogue social.



## 2. Bénéficiaire des nouveautés introduites par l'ordonnance de 2021

Les accords de Bercy datant de 2008 ainsi que la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social ont établi les bases pour renforcer la négociation dans la fonction publique en élargissant le champ de la négociation, au-delà des questions salariales au niveau national. L'ordonnance du 17 février 2021 va beaucoup plus loin pour faciliter la négociation avec au moins 5 innovations.

### > L'élargissement des thèmes de négociation



**Article 8 bis II : « les organisations syndicales représentatives de fonctionnaires et les autorités administratives et territoriales compétentes ont qualité au niveau national, au niveau local ou à l'échelon de proximité pour conduire et signer des accords portant sur les domaines mentionnés à l'article ter. »**

Les thèmes de rémunérations de base et de pouvoir d'achat restent exclusivement au niveau national. Cette liste des thèmes n'est pas fermée, il s'agit de thèmes qui concernent les agents et les services. L'article 3 de l'ordonnance du 17 février 2021 édicte une seule obligation d'ouverture annuelle de négociation : le renouvellement du plan relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

L'article 8 bis III prévoit une liste de 14 thèmes, reprenant et enrichissant ceux préexistants, avec des extensions :

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

Source : ordonnance n°2021-174 du 17 février 2021

Bien que ces thèmes soient listés dans la loi, ce recensement est non-exhaustif. Il est donc tout à fait envisageable d'ouvrir des négociations sur d'autres sujets qui pourraient être pertinents tels que le développement durable, la mobilité internationale des fonctionnaires ou encore la protection des données personnelles. En effet, « *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.* »<sup>4</sup>

4. Extrait du guide d'appui à la négociation collective dans la fonction publique hospitalière, FHF, janvier 2022.

### > Les nouveaux effets juridiques des accords collectifs

Au cœur du texte de cette réforme se trouve la possibilité pour les accords collectifs dans la fonction publique de produire, comme dans le secteur privé, des effets juridiques directs.

Cela signifie que certains accords, intervenant dans les domaines énumérés par le législateur, peuvent comporter des dispositions édictant des mesures réglementaires et/ou engageant l'autorité administrative à entreprendre des actions déterminées. Leur mise en œuvre doit, ensuite, répondre à des conditions particulières (validité, compétence de l'autorité administrative, publication).

### > L'instauration de la double initiative

L'engagement d'une négociation collective se faisait traditionnellement à l'initiative de la seule administration ou employeur dans les autres versants de la fonction publique. L'ordonnance de 2021 introduit le droit d'initiative syndicale. Elle prévoit la possibilité pour une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés d'initier une négociation. Cela constitue un élément nouveau pour les organisations syndicales comme pour les employeurs.



### > L'accord cadre ou l'accord de méthode

L'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance prévoit la possibilité, pour les parties habilitées, de conclure des accords cadres et des accords de méthode au niveau inter fonction publique, par fonction publique ou au plan local afin de déterminer les modalités, les conditions et le calendrier des négociations.

### > Le recours à la formation et à l'accompagnement du processus de négociation

Le décret du 7 juillet 2021 relatif aux modalités de l'ordonnance sur la négociation et les accords collectifs prévoit la possibilité d'un recours à la formation des négociateurs (employeurs et représentants des agents).<sup>5</sup>

5. Décret n° 2021-904 du 7 juillet 2021 relatif aux modalités de la négociation et de la conclusion des accords collectifs dans la fonction publique

# Négocier, comment faire ?

Ainsi que le soulignaient les auteurs du rapport «*renforcer la négociation collective dans la fonction publique*<sup>6</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*».

## A. LES BONNES CONDITIONS POUR ENTRER EN NÉGOCIATION

Les situations de négociation revêtent un millier de réalités. Identifier les postures en place est nécessaire pour déterminer les différents scénarios de négociation possible. On négocie pour atteindre un objectif, car on pense y arriver de manière plus satisfaisante avec la participation et l'accord de l'autre partie plutôt que par des moyens unilatéraux. C'est pourquoi, la préparation doit établir le plus précisément possible ce qui est attendu de ce processus.

### 1. Formuler le sujet traité et définir

#### le périmètre de la négociation

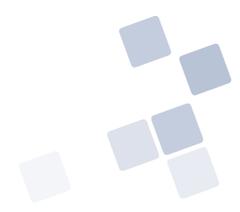
Les objectifs des négociateurs peuvent être divergents ; il faut donc bien délimiter le sujet et le périmètre sur le public et la structure concernée.

### 2. S'engager volontairement

#### dans la recherche d'un accord

Vouloir négocier est une condition *sine qua non* pour que les parties aient une conviction commune que l'accord peut apporter davantage que le conflit ou le statu quo. Par conséquent, la négociation repose sur la volonté des parties de trouver des solutions mutuellement acceptables. Cet engagement volontaire démontre une reconnaissance réciproque des intérêts en jeu. Les employeurs et les syndicats doivent dialoguer pour parvenir à des accords équilibrés, répondant aux attentes des agents tout en tenant compte des contraintes et objectifs de l'administration, de l'employeur.

6. Rapport : renforcer la négociation collective dans la fonction publique, Marie-Odile Esch, Christian Vigouroux, Jean-Louis Rouquette, avril 2020.



### 3. Comprendre le mandat des négociateurs

La négociation rassemble des personnes qui œuvrent au nom de leurs mandants et qui devront rendre compte à l'issue du processus. Un mandat se doit d'être clair et précis sur les objectifs, les priorités ainsi que sur les lignes rouges à ne pas franchir. Toutefois, une certaine marge de manœuvre doit être laissée pour permettre aux négociateurs de s'emparer d'opportunités qui pourraient apparaître. Ce ne sont pas les instances qui négocient mais les OS représentatives (pas nécessairement les élus puisque chaque OS désigne son négociateur). Une fois l'accord trouvé, les instances sont informées.<sup>7</sup>

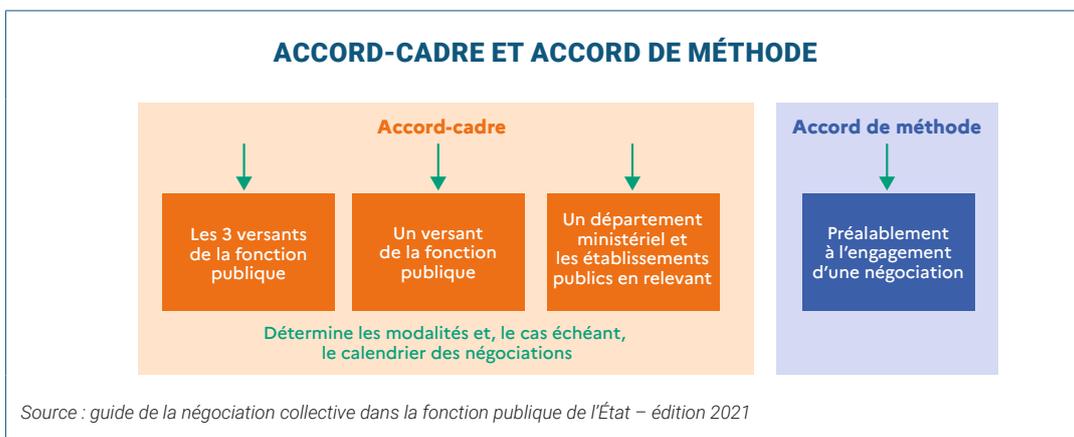
### 4. Se placer en situation d'écoute

Chaque partie veille à rester ouverte aux propositions des autres.

### 5. S'appuyer sur un accord de méthode

Les accords cadres et les accords de méthode sont mis en place en amont, lorsque le sujet est défini et les contraintes identifiées. Engageant les parties, ils établissent les modalités et le calendrier des négociations, ils peuvent formaliser la méthode de négociation, par exemple le nombre de réunions prévu, la composition de groupes de travail, l'établissement d'un procès-verbal etc. Conclure un tel accord avant d'entamer le processus de négociation représente une première étape d'engagement réciproque et favorise un processus transparent et efficace sur le fond.

Les accords de méthode (au niveau local) ne sont pas obligatoires, mais la signature d'accords méthodologiques est considérée comme faisant partie des « bonnes pratiques » préalables à l'engagement d'une négociation.



### 6. Respecter les modes de communication avec les agents propres à l'employeur et aux organisations syndicales

Au début d'une négociation, il est utile que l'employeur et les organisations syndicales s'entendent sur leurs processus respectifs d'information et / ou de consultation des agents et les éventuels éléments de confidentialité à préserver. Cela assure la légitimité des choix effectués et du compromis final.

<sup>7</sup> Pour les négociateurs syndicaux, les mandants sont leurs adhérents et plus largement l'ensemble des agents. Pour le représentant de l'employeur, ce peut être l'élu en charge dans une collectivité territoriale ou le conseil de surveillance d'un hôpital par exemple.

## B. LES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES ESSENTIELS À LA NÉGOCIATION

### 1. Reconnaître les intérêts communs et distincts

La réussite de la négociation passe par la compréhension et la reconnaissance des intérêts communs et distincts des parties impliquées. Grâce à cette étape, il est possible de repérer les points qui rassemblent et qui peuvent donc faciliter l'accord et de repérer les divergences qui requièrent de plus amples échanges. En prenant en compte ces intérêts, les négociateurs peuvent mener le dialogue de façon constructive et prévenir les malentendus.



#### 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)

Source : guide d'appui à la négociation collective dans la fonction publique hospitalière FHF, janvier 2022

### 2. Confronter les diagnostics sur le sujet traité

Avant de se lancer dans la recherche de solutions, il est important que les négociateurs disposent des informations utiles pour traiter le sujet et confronter leurs diagnostics (cf. 3.A.3). Cela implique d'échanger des données, des analyses et des points de vue. Cette démarche permet d'asseoir la négociation sur une base factuelle et évitant ainsi les interprétations biaisées ou partiales.

### **3. Être lucide sur les contraintes et les marges de manœuvre des parties**

Être clair sur les obligations et les flexibilités envisageables des différentes parties est un prérequis à une négociation réaliste. Cette compréhension mutuelle des contraintes permet de formuler des propositions réalisables et de gérer les attentes de manière adéquate. Les syndicats n'ont pas un rôle passif dans ce processus, ils peuvent être force de proposition, soumettre des alternatives pour dégager les marges de manœuvre.

### **4. Générer et évaluer les options possibles pour traiter le sujet**

La proposition d'options est une phase créative de la négociation lors de laquelle les parties explorent différentes solutions pour traiter le sujet en question. Chaque solution est ensuite évaluée par chaque partie à l'aune de critères à définir en commun par les négociateurs comme la faisabilité, l'impact, les coûts et les bénéfices pour l'établissement, les agents et les usagers, ce qui éclaire utilement la recherche d'un compromis.

### **5. Tenter d'aboutir à un compromis faisant l'objet d'un accord**

L'objectif ultime de la négociation est de parvenir à un compromis qui soit acceptable pour toutes les parties. Cela nécessite une volonté d'aboutir et des concessions mutuelles. Les négociateurs doivent chercher à équilibrer les intérêts en jeu pour formuler un accord qui reflète une juste répartition des bénéfices et des efforts. Le compromis doit être clairement formulé et formalisé pour éviter toute ambiguïté.

### **6. Définir les conditions de mise en œuvre et de suivi**

Une fois l'accord trouvé, il est crucial de définir les conditions de mise en œuvre et de suivi avec des critères d'évaluation, à la fois de l'avancée des actions à mener et de leurs effets. Cela inclut l'établissement d'un calendrier, la répartition des responsabilités et la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation. Ces mesures visent à assurer le respect des engagements et l'atteinte des résultats attendus. Au-delà des critères, l'espace et le format du suivi et de l'évaluation méritent d'être définis dès la conclusion de l'accord.

# Se donner les moyens de négocier

## A. DES CONDITIONS À LEVER

Malgré les réformes de ces dernières années, les acteurs du dialogue social se trouvent confrontés à des difficultés dans le passage à la pratique.

### 1. S'assurer des marges de manœuvre

La première condition pour une négociation réussie est de garantir des marges de manœuvre, notamment budgétaires. Il est essentiel de connaître précisément les ressources humaines et financières disponibles pour évaluer la faisabilité des propositions et ne pas s'engager sur des mesures irréalisables. Il arrive que le représentant de l'employeur public évoque une impossibilité budgétaire pour avancer dans une négociation. Il lui revient de voir avec son mandant s'il ne peut pas desserrer cette contrainte en dégagant des marges de manœuvre sur d'autres postes ; les négociateurs syndicaux, par leur connaissance du terrain peuvent être force de proposition en la matière en proposant des alternatives pour supprimer des dysfonctionnements coûteux.

### 2. Dégager le temps nécessaire à la négociation pour les parties

La négociation exige du temps pour chacune des parties, tant pour la préparation que pour les discussions elles-mêmes. Il est crucial de prévoir des créneaux horaires dédiés à ces échanges pour éviter que la négociation ne soit perçue comme une activité secondaire ou bâclée. Les parties prenantes doivent avoir la possibilité de se consacrer pleinement à la négociation, sans être distraites par d'autres obligations professionnelles. Cela nécessite souvent un aménagement des emplois du temps et une reconnaissance institutionnelle de l'importance du processus de négociation. Cette condition est valable tant pour l'employeur que pour la représentation syndicale. Une stabilité des interlocuteurs est souhaitable.



### **3. Disposer d'informations fiables**

La qualité des informations disponibles est déterminante pour la réussite d'une négociation. Il est impératif de disposer d'informations précises, complètes et actualisées sur les sujets en discussion, qu'il s'agisse de statistiques sur les effectifs, les conditions de travail, d'analyses économiques, de prévisions budgétaires ou d'études d'impact sachant que de nombreuses données sont déjà accessibles par l'ensemble des parties, à travers notamment les bases de données sociales.

La liste des données doit être définie conjointement entre les acteurs préalablement à l'ouverture de la négociation, pour permettre à chacun d'identifier les modalités de collectes d'accès à ces données et éventuellement de constater qu'elles ne sont pas disponibles.

## **B. DES ÉLÉMENTS FACILITANTS<sup>8</sup>**

### **1. Instaurer des échanges d'expériences avec des pairs**

L'échange d'expériences avec des pairs permet de tirer des enseignements précieux des réussites et des difficultés rencontrées par d'autres. Ces échanges peuvent se dérouler sous forme de rencontres inter-institutions, de conférences, ou de groupes de travail thématiques. Ils favorisent l'adoption de pratiques innovantes et la mise en commun de solutions efficaces<sup>9</sup>.

### **2. Se former**

La formation constitue un levier essentiel pour renforcer les compétences des négociateurs. Elle peut inclure des modules sur les techniques de négociation, la gestion des conflits, la communication interpersonnelle et la connaissance des cadres législatifs et réglementaires. Des formations spécifiques sur des thématiques particulières, comme l'égalité professionnelle, la gestion des ressources humaines, ou la conduite du changement, peuvent également être très bénéfiques. Ces formations permettent aux négociateurs de gagner en confiance, en expertise, et en efficacité.

#### **> Formation continue**

Qu'il s'agisse de la formation syndicale, de la formation à l'initiative des employeurs ou encore des formations communes, elles sont organisées pour des employeurs et des représentants des agents qui souhaitent aborder des questions relatives au dialogue social et notamment tous les points abordés ci-dessus. Le dispositif de formations communes est particulièrement adapté. Animé par une personne ou un binôme rompu à la pratique du dialogue social, il vise à permettre aux parties de mieux se comprendre sur les rôles, les enjeux et les formes du dialogue social. De telles sessions ont, par exemple, été mises en œuvre dans la fonction publique hospitalière à la satisfaction des participants ou dans la territoriale dans le cadre de la négociation sur la protection sociale complémentaire.

#### **> Formation initiale**

Le Réseau des Ecoles de Service public (RESP) compte 39 écoles dont un nombre croissant, au fil des années, intègre dans leur cursus de formation initiale des modules de sensibilisation au dialogue social<sup>10</sup>.

8. Cf. page 6. Référentiel des mots clés du dialogue social dans la fonction publique, Réalités du dialogue social, mars 2021.

9. Assises de la fonction publique, Réalités du dialogue social, juin 2022.

10. Enquête réalisée par Réalités du dialogue social auprès de 39 écoles du Réseau des Ecoles de Service Public (RESP) de 8 fédérations de fonctionnaires et de 3 réseaux d'employeurs, début 2018.

### 3. Faire appel à une expertise extérieure

Recourir à des experts externes peut enrichir la négociation par des perspectives et des connaissances spécialisées. Les experts peuvent apporter des analyses approfondies, des données spécifiques et des recommandations fondées sur des expériences probantes. Ils peuvent intervenir sur des aspects techniques, juridiques, économiques, ou sociaux, offrant ainsi un soutien précieux pour orienter les discussions et faciliter une prise de décision éclairée.

### 4. Recourir à un facilitateur et médiateur

Le **recours à un facilitateur** peut être utile pour mettre tous les acteurs au même niveau et pour donner les clés qui feront que le dialogue fonctionne ou pas. Il faut qu'il soit indépendant et accepté par les acteurs. Il peut aider à fixer en amont les règles d'une négociation sereine. Il peut accompagner les acteurs sur toutes les phases du dialogue. Si la facilitation est mise en place suffisamment en amont dans le dialogue social, elle peut permettre d'éviter le conflit et donc le besoin de médiation.

La **médiation** est indispensable quand les acteurs ne se comprennent pas ou ne veulent plus échanger, en cas de conflit ou de blocage, en cas de nécessité de relancer un dialogue social interrompu ou parti sur de mauvaises bases. Elle doit proposer une solution qui permette de définir un accord minimum permettant de réenclencher une négociation de fond. Le médiateur ou le tandem (un représentant employeur, un représentant des agents) retenu doit bien entendu être indépendant des acteurs et faire l'objet d'une approbation de toutes les parties. Il doit les accompagner jusqu'à la fin de la négociation.

# Conclusion

La négociation dans la fonction publique, lorsqu'elle est menée de façon loyale et constructive, présente des avantages significatifs pour toutes les parties prenantes. Les négociateurs impliqués dans des démarches transparentes peuvent l'affirmer : le dialogue social honnête et efficient favorise le bien-être des agents, mais aussi le fonctionnement de l'établissement et la qualité des services rendus aux usagers. Le processus doit permettre des remontées de terrain et leur traitement au niveau adéquat du dialogue social (proximité versus central). En effet, les agents écoutés, seront plus enclins à participer activement à la vie de leur organisation.

De ce fait, la négociation collective ne peut être déconnectée des sujets opérationnels et implique une écoute mutuelle. Cela nécessite du temps, pour instaurer de la confiance, et de l'apprentissage de la part des acteurs pour maîtriser ce qu'est la négociation et ce qu'elle n'est pas.

## > CE QUE N'EST PAS LA NÉGOCIATION

Pour saisir la réalité que recoupe le processus de négociation collective, il est nécessaire de la distinguer de l'information, la consultation ou encore la concertation. Ces mécanismes, regroupés sous le terme de "dialogue social" représentent des objectifs différents, tant sur leur déroulement que sur les buts à atteindre. De plus, au sein de la fonction publique, ces termes peuvent relever d'acteurs et d'instances différentes.

## > CE QU'EST LA NÉGOCIATION

### 1. Un cheminement commun à la recherche du compromis

La négociation est un processus au cours duquel différentes parties prenantes - représentant d'employeurs et d'agents - se rassemblent autour d'un sujet, tout en sachant que leurs intérêts et objectifs peuvent différer, pour tout ou partie, mais ont une volonté commune de tenter de trouver le meilleur compromis possible.

### 2. Un processus encadré par la loi

Le cadre juridique est défini depuis la loi du 5 juillet 2010 sur le dialogue social dans la fonction publique. Les thèmes de négociation sont énumérés au sein des textes législatifs. Pour autant, les partenaires sociaux peuvent s'emparer de tout sujet qu'ils estiment utiles de négocier pour faire évoluer le fonctionnement de leur structure et les conditions de travail des agents ou encore aborder les défis de transformations tels que le changement climatique ou l'IA générative.

### 3. Une volonté de concrétisation

Les parties prenantes choisissent d'engager un processus de négociation visant à construire collectivement, en tenant compte des intérêts respectifs, qui peuvent différer sans nécessairement s'opposer. Ce compromis se traduit par la signature d'un accord ; toutefois, en cas d'échec, la négociation aura eu le mérite de poser le sujet et de permettre la discussion.

Un accord ne vaut réellement que s'il est bien diffusé auprès de l'ensemble des acteurs concernés. En conséquence, sa signature ne constitue pas une fin en soi : son application effective induit sa bonne connaissance par tous les acteurs concernés.

### 4. Une conversation formelle et structurée

Il existe des règles à respecter : la définition d'un agenda, la participation aux réunions et le respect des procédures impliquent des discussions régulières et concrètes. L'accord de méthode permet de paramétrer en amont le cadre qui définit par la suite le processus.

### 5. Une nécessaire répétition des échanges

Plusieurs étapes seront cruciales, avec des réunions régulières et une adaptation des positions des deux parties jusqu'à obtenir un compromis.

### 6. Un état d'esprit ouvert

La négociation implique des deux côtés une ouverture d'esprit. En effet il faut se montrer flexible, pour prendre en compte au moins certaines propositions de chacun, accepter de renoncer à des éléments, et assumer ses choix. Il est important d'avoir une réelle volonté de négocier et de garantir la liberté des échanges entre parties. Enfin, il est préférable de partir du principe que le processus va progresser tout en étant conscient qu'à tout moment cela peut ne pas fonctionner.



«La négociation doit avoir un début et une fin, avec un sujet ouvert à la discussion. Il est essentiel d'adopter une position claire tout en étant prêt à faire un pas vers l'autre. Il faut savoir d'où l'on part en termes de revendications et où l'on souhaite arriver.»

REPRÉSENTANT D'UNE SECTION SYNDICALE D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE



«La négociation implique de trouver le minimum acceptable par les parties. En général, ce sont les deux côtés qui vont devoir transiger pour parvenir à un résultat. Il est crucial d'avoir une réelle volonté d'atteindre un compromis et une vraie intention de négocier.»

REPRÉSENTANT D'UN HÔPITAL



«Pour mener une bonne négociation, la transparence et l'ouverture d'esprit sont nécessaires. Une bonne négociation, c'est une procédure et lorsque celle-ci s'achève, les parties signent un document équilibré qui convient à tous et qui n'avait pas forcément été imaginé au départ.»

REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE



«La négociation est un levier essentiel pour les organisations syndicales, à la fois stratégique et communicatif. C'est aussi un outil de mobilisation revendicative, où nous engageons nos adhérents et défendons l'intérêt collectif.»

REPRÉSENTANT D'UNE FÉDÉRATION SYNDICALE DE LA FONCTION PUBLIQUE



«Il y a une forme de confiance à construire, basée sur une approche claire et transparente. Cette question de la confiance est à développer partant de notre culture de la conflictualité et de l'affrontement. Or, la recherche d'un accord implique et nécessite de faire des ajustements. Le but est d'identifier les façons de cheminer ensemble pour obtenir un résultat gagnant - gagnant car il est impossible qu'il y ait une seule partie 100 % gagnante.»

REPRÉSENTANT D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

# Bibliographie

CLASSÉE PAR ORDRE ANTÉCHRONOLOGIQUE

## Articles de la 4<sup>e</sup> édition des Assises de la fonction publique, Réalités du dialogue social

- Le dialogue social au révélateur des élections professionnelles de décembre 2022 dans la fonction publique, juin 2022.
- Les réactions et les défis posés par la réforme du dialogue social dans la fonction publique, juin 2022.

## Guides

- Référentiel pour la négociation d'accords sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans la fonction publique, Ministère de la Transformation publique – DGAFP, ANACT, 2023.
- Guide d'appui à la négociation collective dans la fonction publique hospitalière, Fédération hospitalière de France (FHF) en partenariat avec Plein Sens, janvier 2022.
- Référentiel des mots clefs du dialogue social dans la fonction publique, Réalités du dialogue social, mars 2021.
- Guide de la négociation collective dans la fonction publique de l'État : mode d'emploi de la conclusion d'accords collectifs, DGAFP, édition 2021.

## Articles / Webinaires portant sur la négociation collective, Réalités du dialogue social

- La négociation dans la fonction publique, c'est à la fois nouveau sans être inédit, mars 2022.
- La négociation pour améliorer les conditions de vie des agents, janvier 2022.
- Négociation dans la fonction publique : de quoi parle-t-on ? octobre 2021.

## Enquêtes / Rapports

- Le dialogue social dans la fonction publique : état des lieux des pratiques et perspectives de la mise en œuvre de la réforme 2019-2021, Réalités du dialogue social, juin 2022.
- Renforcer la négociation collective dans la fonction publique, Marie-Odile Esch, Christian Vigouroux, Jean-Louis Rouquette, avril 2020.

## Conférences

- ☉ Colloque dédié à la formation au dialogue social dans la fonction publique, Réalités du dialogue social, 2018.
- ☉ Assises de la fonction publique, Réalités du dialogue social, 2010, 2012, 2106, 2022.

## Ouvrages

- ☉ Abécédaire de la négociation collective, Christian Thuderoz, 2021.
- ☉ Méthode de négociation collective, Christian Thuderoz, 2019.
- ☉ Les fondamentaux de la négociation : stratégies et techniques gagnantes, Lionel Bellenger, ESF, 2017.
- ☉ La négociation, Arnaud Stimec, Dunod, 2011.
- ☉ Faire vivre le dialogue social dans la fonction publique d'État, Jean-Paul Guillot avec Dominique-Anne Michel, édition 2011.
- ☉ Faire vivre le dialogue social dans la fonction publique territoriale, Jean-Paul Guillot avec Dominique Anne-Michel, édition 2011.
- ☉ Faire vivre le dialogue social dans la fonction publique hospitalière, Jean-Paul Guillot avec Dominique Anne-Michel, édition 2011.
- ☉ Méthode de négociation, Alain Lempereur Pekar, Aurélien Colson, Dunod, 2010.
- ☉ Comment réussir une négociation, Roger Fischer, William Ury, Bruce Patton, Seuil, 2006.

## REMERCIEMENTS

Réalités du dialogue social remercie Jean-Paul Guillot, ancien président de l'Association, qui a été particulièrement investi dans la construction de ce document, ainsi que les membres du groupe de réflexion « Dialogue social dans la fonction publique » pour leur soutien et leur investissement dans l'élaboration de ce kit de négociation.

## PARTICIPANTS AU GROUPE DE RÉFLEXION, PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

Harold Aberlenc, Relyens  
Julien Blanchet, MGEN  
Laura Derridj, Avocate spécialisée en droit public  
Benoit Guittet, ex-CFDT  
Jean Planet, ex-Bercy  
Sophie Mandelbaum et Christian Rautureau, AXA

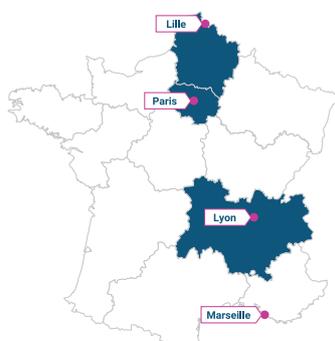
Ce document est une production de l'Association Réalités du dialogue social, rédigé par Annabelle Botea, et n'engage en aucune façon les participants, ni leurs organisations d'appartenance.

## Réalités du dialogue social

219 bd Saint-Germain · 75007 Paris

+33 (0)1 40 64 72 00

secretariat@rds.asso.fr



[www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr)

