

GUIDE PRATIQUE

Convaincre par les chiffres : construire un argumentaire solide

Transformer des données économiques et sociales en revendications crédibles, compréhensibles et négociables

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode simple pour sélectionner, fiabiliser et mettre en scène les chiffres afin de soutenir des demandes précises et d'obtenir des avancées tangibles.
-------------------	--

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE, négociateurs et relais de section	NAO, égalité F/H, classifications, emploi, formation, intéressement, réorganisation	Demandes objectivées, comparables, hiérarchisées et traduites en impacts concrets

CFE-CGC Mutualité | Données, négociation et résultats

Sommaire

Introduction - Pourquoi chiffrer ?

1. Partir d'une revendication claire
2. Sélectionner les bons indicateurs
3. Fiabiliser et contextualiser les données
4. Construire une démonstration en trois temps
5. Traduire le chiffre en effet concret
6. Comparer sans fragiliser l'argumentaire
7. Présenter visuellement et répondre aux objections
8. Piloter la négociation par les chiffres
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi chiffrer ? Rendre la revendication légitime, lisible et actionnable

Un chiffre ne remplace ni le mandat syndical ni le rapport de force. Il permet cependant de qualifier un problème, de comparer une situation, d'objectiver une demande et de rendre visibles ses effets pour les salariés et pour l'entreprise.

Changement de posture recherché	Ne plus empiler des données, mais construire une preuve : un constat fiable, une explication compréhensible et une demande chiffrée assortie d'un résultat attendu.
--	---

Les cinq réflexes structurants

- 1 Formuler la revendication avant de chercher les chiffres.
- 2 Privilégier trois indicateurs robustes à dix données dispersées.
- 3 Toujours préciser la source, la période et le périmètre.
- 4 Relier chaque chiffre à une conséquence concrète pour les salariés.
- 5 Préparer une demande principale, un seuil minimal et une contrepartie possible.

1. Partir d'une revendication claire

Du problème constaté à la demande négociable

Le chiffre est utile lorsqu'il répond à une question précise : quel écart veut-on corriger, quelle population est concernée, quel résultat vise-t-on et sous quel délai ?

Étape	Question à poser	Livrable attendu
Constat	Quel problème observe-t-on ?	Phrase factuelle et population concernée
Mesure	Quel indicateur permet de l'objectiver ?	Valeur, tendance et comparaison
Cible	Quel niveau d'amélioration est recherché ?	Objectif chiffré et échéance
Demande	Quelle décision doit prendre l'employeur ?	Mesure précise, financée et suivie
Formulation utile	« L'écart constaté est de X. Nous demandons Y afin d'obtenir Z pour la population concernée avant telle date. »	

2. Sélectionner les bons indicateurs

Choisir des données utiles, comparables et maîtrisables

Objet de négociation	Indicateurs prioritaires	Question syndicale
Salaires	Salaire médian, évolution du salaire moyen, augmentations générales et individuelles, inflation	Le pouvoir d'achat progresse-t-il réellement ?
Égalité F/H	Écart de rémunération, promotions, classifications, temps partiel	Les écarts se réduisent-ils à responsabilités comparables ?
Emploi	Effectifs, entrées-sorties, vacance de postes, turnover, absentéisme	Les moyens sont-ils cohérents avec la charge et les objectifs ?
Formation	Taux d'accès, heures, budget, publics exclus	L'investissement bénéficie-t-il à tous les métiers ?
Résultats	Chiffre d'affaires, résultat, marge, productivité, rémunération variable	Quelles marges de manœuvre existent pour redistribuer la valeur ?

3. Fiabiliser et contextualiser les données

Une donnée crédible est sourcée, datée et expliquée

Contrôle	Question	Risque évité
Source	BDESE, rapport financier, INSEE, branche, accord antérieur ?	Chiffre invérifiable
Périmètre	Entreprise, établissement, catégorie, sexe, métier ?	Comparaison trompeuse
Période	Année civile, exercice, glissant, avant/après ?	Tendance artificielle
Méthode	Moyenne ou médiane ? Brut ou net ? ETP ou personnes ?	Interprétation contestable
Cohérence	Le chiffre recoupe-t-il d'autres sources ?	Erreur ou donnée isolée

Règle de robustesse

Un indicateur est d'autant plus solide qu'il peut être expliqué en une phrase, reproduit à partir de sa source et comparé sur un périmètre stable.

4. Construire une démonstration en trois temps

Constat - écart - solution

Temps	Contenu	Exemple
1. Constater	Présenter la donnée principale et son évolution	Le salaire médian progresse de 1,5 % sur un an.
2. Comparer	Mettre en regard inflation, branche ou catégorie	L'inflation cumulée est de 2,6 %, soit une perte de 1,1 point.
3. Proposer	Formuler une mesure et son coût estimé	Une mesure générale de 2 % représente X € par mois et Y € annuels.

Argument DS

Le chiffre doit conduire à une décision. Sans demande associée, il reste un constat ; sans impact concret, il reste abstrait.

5. Traduire le chiffre en effet concret

Passer du pourcentage à la réalité vécue

Donnée brute	Traduction opérationnelle	Message à porter
+2 % de salaire	40 € bruts par mois pour un salaire de 2 000 €	Une mesure générale produit un gain identifiable sur la fiche de paie.
5 points de turnover	Nombre de départs supplémentaires et coût de remplacement	La fidélisation a un coût inférieur à la désorganisation.
10 % de salariés non formés	Effectif réel concerné, métiers et risques de décrochage	L'accès à la formation doit être ciblé sur les populations exclues.
Écart F/H de 6 %	Montant annuel moyen à corriger à niveau comparable	L'égalité nécessite une enveloppe dédiée et suivie.

Calculs simples à préparer

- Impact mensuel et annuel par salarié.
- Coût total de la mesure pour la population concernée.
- Écart entre le scénario demandé et le scénario employeur.
- Effet cumulé sur deux ou trois ans lorsque la négociation porte sur une trajectoire.

6. Comparer sans fragiliser l'argumentaire

Benchmark, inflation et accords de branche

Comparaison	Utilité	Point de vigilance
Inflation	Mesurer l'évolution réelle du pouvoir d'achat	Préciser l'indice, la période et le caractère moyen
Branche mutualité	Situer minima, classifications et tendances conventionnelles	Distinguer obligation minimale et pratique d'entreprise
Autres mutuelles	Identifier des pratiques comparables et des marges d'innovation	Comparer taille, métiers, résultats et périmètre social
Historique interne	Montrer les tendances et les effets des accords passés	Neutraliser les changements de méthode ou de périmètre
Objectifs stratégiques	Relier la demande sociale aux engagements de l'entreprise	Éviter les rapprochements purement déclaratifs

7. Présenter visuellement et répondre aux objections

Un message principal par visuel

Support	Usage recommandé	À éviter
Courbe	Montrer une évolution dans le temps	Multiplier les séries illisibles
Barres	Comparer catégories, établissements ou années	Utiliser des échelles trompeuses
Tableau court	Présenter trois à cinq données clés	Recopier toute la BDESE
Encadré impact	Traduire une mesure en euros, personnes ou points	Rester uniquement en pourcentage

Objections fréquentes

Objection employeur	Réponse à préparer
« Les résultats sont insuffisants »	Distinguer résultat, trésorerie, marge, productivité et choix d'allocation.
« Le coût est trop élevé »	Présenter plusieurs scénarios et le coût de l'inaction.
« La comparaison n'est pas pertinente »	Justifier les critères de comparabilité et proposer un périmètre alternatif.
« La moyenne montre une progression »	Compléter par la médiane, la distribution et les populations exclues.

8. Piloter la négociation par les chiffres

Tableau de bord DS et règles d'arbitrage

Indicateur	Définition	Fréquence
Données validées	Part des chiffres sourcés et vérifiés avant séance	Avant chaque réunion
Revendications chiffrées	Demandes assorties d'un objectif, d'un coût et d'une échéance	À chaque thème
Écart de négociation	Différence entre demande, proposition employeur et seuil minimal	Après chaque séance
Engagements formalisés	Mesures inscrites dans un projet d'accord ou un relevé de décisions	À chaque étape
Résultats obtenus	Gain financier, social ou organisationnel mesuré	Après accord

Rituels recommandés

- Avant séance : revue des sources, messages clés et calculs.
- Pendant séance : tracer propositions, contreparties et zones d'accord.
- Après séance : actualiser l'écart, les scénarios et la stratégie de communication.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Trame d'argumentaire chiffré

Rubrique	Contenu attendu
Constat	Une donnée principale, une période et une population
Écart	Comparaison à l'objectif, à l'inflation ou à un benchmark
Impact	Conséquence concrète pour les salariés et l'organisation
Demande	Mesure précise, coût, calendrier et suivi
Preuve	Source, méthode de calcul et document de référence

Fiche 2 - Checklist avant négociation

Question	Oui / Non	Action à mener
La revendication est-elle formulée avant le choix des chiffres ?		Clarifier l'objectif et la population
Chaque chiffre est-il sourcé, daté et périmétré ?		Compléter la fiche source
Le chiffre est-il traduit en effet concret ?		Calculer euros, personnes ou points
Un scénario minimal et un scénario cible sont-ils prêts ?		Préparer les marges de négociation
Le support visuel porte-t-il un seul message ?		Simplifier le graphique ou le tableau

Fiche 3 - Script de présentation en 90 secondes

Séquence	Formulation type	Objectif
Constat	« Les données montrent que... »	Poser un fait incontestable
Écart	« L'écart avec... atteint... »	Créer le besoin d'action
Impact	« Cela représente concrètement... »	Rendre le sujet visible
Demande	« Nous demandons... à compter de... »	Obtenir une décision
Suivi	« Le résultat sera mesuré par... »	Sécuriser l'exécution

Fiche 4 - Formule de calcul rapide

Calcul	Formule simple
Gain mensuel individuel	Salaire mensuel brut × taux d'augmentation
Gain annuel individuel	Gain mensuel × nombre de mois versés
Coût annuel estimé	Gain annuel moyen × nombre de bénéficiaires
Écart de pouvoir d'achat	Évolution salariale - inflation de référence
Taux d'accès	Nombre de bénéficiaires / population éligible × 100

Synthèse exécutive

- Un chiffre n'est utile que s'il répond à une revendication clairement définie.
- La crédibilité repose sur quatre garanties : source, période, périmètre et méthode.
- L'argumentaire le plus efficace relie un constat, un écart, un impact et une demande.
- La traduction en euros, personnes ou points rend la négociation concrète.
- Les comparaisons renforcent la preuve lorsqu'elles sont réellement comparables.
- Message clé : les chiffres ne parlent pas seuls ; le DS leur donne un sens, une cible et une portée collective.

À retenir	Convaincre par les chiffres, c'est transformer une donnée fiable en décision négociable et en résultat mesurable pour les salariés.
------------------	---