

GUIDE PRATIQUE

Innover par la comparaison : comment utiliser le benchmark en négociation ?

Méthode DS - transformer les écarts observés en revendications crédibles

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode simple pour sélectionner, fiabiliser et exploiter des comparaisons utiles afin d'objectiver les écarts, renforcer le rapport de force et construire des revendications négociables.
-------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE, négociateurs de section	NAO, QVCT, égalité professionnelle, télétravail, classifications, protection sociale	Benchmark fiable, argumentaire chiffré, priorités SMART et plan de communication

CFE-CGC Mutualité | Benchmark, négociation et attractivité

Sommaire

Introduction - Le benchmark, un moyen et non une fin

1. Cadrer la question de comparaison
2. Sélectionner des références réellement comparables
3. Fiabiliser les données et tracer les sources
4. Transformer un écart en argument de négociation
5. Relier le benchmark aux enjeux de l'employeur
6. Construire des revendications SMART et scénarisées
7. Présenter les comparatifs sans fragiliser le dossier
8. Piloter, communiquer et capitaliser
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Le benchmark, un moyen et non une fin

Comparer permet de sortir d'un débat d'opinion. Mais une comparaison n'est utile que si elle répond à une question précise, repose sur des données homogènes et débouche sur une proposition adaptée au contexte local. Le rôle du DS est de convertir une information externe en levier de décision interne.

Changement de posture recherché	Ne plus dire seulement « ailleurs, ils font mieux », mais démontrer : quel écart existe, pourquoi il est pertinent, quel gain il produit et comment le transposer de façon réaliste.
---------------------------------	--

Les cinq réflexes structurants

- Partir d'un objectif de négociation clairement formulé.
- Comparer des périmètres, populations et périodes homogènes.
- Distinguer le minimum conventionnel de la pratique réelle d'entreprise.
- Relier chaque écart à un enjeu d'attractivité, de fidélisation ou de performance.
- Conserver une traçabilité complète des sources et hypothèses.

1. Cadrer la question de comparaison

Une question précise évite le benchmark catalogue

Question de départ	Indicateur à comparer	Décision recherchée
Comment réduire le turnover ?	Rémunération globale, télétravail, mobilité, ancienneté	Mesures de fidélisation ciblées
Comment corriger une inégalité ?	Écarts F/H, promotions, retours de congé	Budget de rattrapage et objectifs annuels
Comment améliorer l'attractivité ?	Salaire d'embauche, flexibilité, avantages sociaux	Positionnement employeur et recrutement
Comment prévenir la surcharge ?	Charge, absentéisme, horaires, effectifs	Organisation, moyens et indicateurs d'alerte

2. Sélectionner des références réellement comparables

Branche, entreprise, Europe : choisir le bon niveau

Niveau de comparaison	Apport	Point de vigilance
Branche mutualité	Proximité des métiers et du cadre conventionnel	Taille, activités et populations différentes
Assurance, banque, santé	Pratiques RH concurrentes et attractivité externe	Conventions collectives et modèles économiques distincts
Entreprises comparables	Mesures opérationnelles directement transposables	Accords parfois anciens ou partiels
Europe	Pratiques innovantes et standards émergents	Cadres juridiques nationaux non transposables tels quels

Grille de comparabilité

- Effectif, implantation et organisation du travail.
- Métiers, niveaux de qualification et populations couvertes.
- Période de référence et contexte économique.
- Définition exacte de l'indicateur et méthode de calcul.
- Caractère obligatoire, conventionnel ou facultatif du dispositif.

3. Fiabiliser les données et tracer les sources

Une donnée contestable affaiblit toute la revendication

Source	Utilisation	Contrôle à réaliser
BDESE et bilans sociaux	Données internes économiques et sociales	Périmètre, date, méthode, cohérence annuelle
Accords collectifs publiés	Dispositifs négociés et clauses de suivi	Version en vigueur, champ d'application
Observatoires de branche	Tendances métiers, rémunération, emploi	Millésime et population étudiée
INSEE, DARES, Eurostat	Inflation, salaires, emploi, comparaisons publiques	Série, période, unité et révision
Retours de sections	Pratiques et effets concrets	Recoupement et anonymisation
Règle de preuve	Pour chaque chiffre : conserver la source, la date, le périmètre, la définition, le mode de calcul et les limites d'interprétation.	

4. Transformer un écart en argument de négociation

De la donnée au raisonnement complet

Étape	Question	Livrable
1. Constater	Quel est l'écart objectivé ?	Chiffre, tendance, comparaison
2. Expliquer	Quelles causes possibles ?	Hypothèses et facteurs internes
3. Mesurer	Quel impact pour les salariés et l'entreprise ?	Coût social, financier, RH
4. Proposer	Quelle mesure corrige l'écart ?	Revendication SMART
5. Sécuriser	Quels moyens, délais et indicateurs ?	Clause de suivi et gouvernance

Exemple de formulation

Argument DS	Le taux de départ des cadres est supérieur à la référence observée dans des organismes comparables. L'écart se concentre sur les deux premières années. Nous proposons un plan combinant revue salariale à 12 mois, mentorat et accès garanti à la formation, avec suivi trimestriel du turnover.
-------------	---

5. Relier le benchmark aux enjeux de l'employeur

Faire du comparatif un outil de création de valeur

Enjeu employeur	Argument syndical	Indicateur de résultat
Attractivité	Un dispositif compétitif réduit les postes vacants	Délai de recrutement, taux d'acceptation
Fidélisation	La prévention des départs coûte moins que le remplacement	Turnover, ancienneté, coût de recrutement
Performance	De meilleures conditions soutiennent l'engagement	Absentéisme, qualité, satisfaction
Marque employeur	L'accord rend les engagements vérifiables	Candidatures, avis salariés, mobilité
Conformité	Le benchmark aide à anticiper les standards sociaux	Écarts de conformité, contentieux

6. Construire des revendications SMART et scénarisées

Passer de la meilleure pratique à une trajectoire négociable

Dimension SMART	Question DS	Exemple
Spécifique	Quelle mesure exacte ?	Indemnité télétravail de 3 euros par jour
Mesurable	Quel indicateur ?	Taux de couverture et montant moyen
Atteignable	Quels moyens et contraintes ?	Déploiement sur un exercice budgétaire
Réaliste	Quelle adaptation locale ?	Plafond et populations éligibles définis
Temporelle	Quelle date et quelle révision ?	Application au 1er janvier, revue annuelle

Scénarios de négociation

Niveau	Finalité	Contenu
Plancher	Sécuriser un progrès minimal	Mesure prioritaire, périmètre limité, clause de revoyure
Objectif	Atteindre la cible négociée	Dispositif complet, budget et indicateurs
Optimal	Positionner l'entreprise parmi les meilleures	Extension du périmètre et garanties renforcées

7. Présenter les comparatifs sans fragiliser le dossier

Clarté, proportionnalité et transparence

- Limiter le support à trois ou cinq écarts réellement décisifs.
- Afficher l'unité, la période et la source sous chaque graphique.
- Présenter aussi les limites de comparabilité pour sécuriser la crédibilité.
- Traduire les pourcentages en impacts concrets par salarié ou par population.
- Préparer les réponses aux objections sur le coût, le périmètre et la transposabilité.

À éviter	Accumuler des exemples hétérogènes, sélectionner uniquement les données favorables ou présenter une pratique étrangère comme un droit directement applicable.
----------	---

8. Piloter, communiquer et capitaliser

Faire du benchmark un actif permanent de la section

Indicateur	Définition	Fréquence
Sources qualifiées	Nombre de références vérifiées et à jour	Semestrielle
Écarts prioritaires	Comparatifs directement reliés au mandat	Avant chaque négociation
Revendications benchmarkées	Demandes appuyées par au moins une référence fiable	Par cycle de négociation
Taux de reprise	Mesures acceptées totalement ou partiellement	Après négociation
Gains obtenus	Valeur sociale ou financière des avancées	Annuelle

Rituels recommandés

- Veille trimestrielle : accords, études de branche et données publiques.
- Atelier pré-NAO : sélection des écarts, chiffrage et scénarios.
- Revue post-négociation : objections rencontrées, résultats et mise à jour du benchmark.
- Partage intersections : capitalisation des clauses et retours d'expérience.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Canevas de benchmark

Champ	Question à renseigner
Objectif	Quelle décision ou revendication doit être soutenue ?
Références	Quelles entreprises, branches ou pays sont comparables ?
Données	Quels chiffres, quelles périodes et quelles définitions ?
Écart	Quelle différence est objectivement démontrée ?
Impact	Quel effet social, RH ou financier ?
Proposition	Quelle mesure SMART et quel scénario ?

Fiche 2 - Checklist DS avant utilisation

Question	Oui / Non	Action à mener
La question de comparaison est-elle précise ?		Reformuler l'objectif de négociation
Les références sont-elles comparables ?		Documenter les écarts de périmètre
Les sources sont-elles datées et vérifiables ?		Conserver les liens et documents
Les indicateurs ont-ils la même définition ?		Recalculer ou neutraliser les différences
L'impact est-il traduit concrètement ?		Chiffrer par salarié et pour l'entreprise
Une proposition SMART est-elle formulée ?		Préparer plancher, objectif et optimal
Les limites sont-elles explicitées ?		Préparer une réponse transparente

Fiche 3 - Pitch DS en 30 secondes

Pitch	Les comparaisons montrent qu'un progrès est possible et déjà appliqué dans des organisations proches. Notre proposition ne consiste pas à copier un modèle, mais à adapter une pratique éprouvée à notre contexte, avec un coût maîtrisé, un calendrier et des indicateurs de résultat.
-------	---

Synthèse exécutive

- Le benchmark doit répondre à une question de négociation, pas constituer un catalogue.
- La comparabilité et la traçabilité des sources conditionnent la crédibilité du dossier.
- Un écart n'a de valeur que s'il est relié à un impact et à une revendication SMART.
- L'argumentaire doit intégrer les bénéfices pour les salariés et pour l'entreprise.
- Message clé : comparer permet d'objectiver, de convaincre et d'accélérer le progrès social.

À retenir	Le benchmark est un levier puissant lorsqu'il transforme une pratique observée en proposition locale crédible, chiffrée, négociable et suivie.
-----------	--